

**KONSEKUENSI *STRATEGIC TRANSFORMATION AGILITY*
BERBASIS *ISLAMIC SOCIAL CAPITAL*:
Pendekatan *Dynamic Capability***

Disertasi



Muhammad Husni Mubarak

NIM.10401700010

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Doktor Ilmu Manajemen
Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung
Semarang
2021**

**KONSEKUENSI *STRATEGIC TRANSFORMATION AGILITY*
BERBASIS *ISLAMIC SOCIAL CAPITAL*:
Pendekatan *Dynamic Capability***

Muhammad Husni Mubarak

NIM.10401700010

Semarang, Februari 2021

Telah disetujui untuk dilaksanakan oleh:



Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen Tim Promotor

Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si
NIDN. 0608026502

Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si
NIDN. 0608026502

Dr. Mutamimah, SE, M.Si
NIDN.0613106701



Hidup itu melangkah kedepan, namun mengambil pelajaran
kebelakang. Ilmu digunakan untuk masa depan, namun
dipahami dari masa lalu.
Tidak ada tempat untuk istirahat bagi orang yang berada
pada posisi yang kompetitif. Jika seseorang tidak
memikirkan apa yang jauh di depan, ia akan menemukan
kesedihan di dekatnya.
Bukan orang yang paling kuat atau cerdas yang akan
bertahan, melainkan yang paling responsif terhadap
perubahan.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi dengan judul “Konsekuensi *Strategic Transformation Agility* Berbasis *Islamic Social Capital*: Pendekatan *Dynamic capability*”.

Terselesainya Disertasi ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si dan Dr. Mutamimah, SE, M.Si selaku Tim Promotor, yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D; Prof. Dr. Hj. Tatiek Nurhayati, MM; Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si serta Drs. Widiyanto, M.Si, Ph.D selaku dosen Penguji Internal yang telah memberikan masukan yang sangat bernilai dan bermanfaat untuk pengembangan dan penyempurnaan Disertasi ini.
3. Prof. Dr. Muafi, SE, M.Si selaku dosen Penguji Eksternal yang telah memberikan masukan yang sangat berharga dan bermanfaat untuk perbaikan dan penyempurnaan Disertasi ini.
4. Rektor beserta Pimpinan IAIN Kudus dan Unissula yang telah berkenan memberikan kesempatan, senantiasa mendukung, memotivasi dan memberi fasilitas untuk menempuh studi S3 di PDIM Pasca Sarjana FE Unissula.
5. Dekan beserta Pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Kudus dan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah berkenan memberikan kesempatan, senantiasa mendukung, memotivasi dan memberi fasilitas untuk menempuh studi S3 di PDIM Pasca Sarjana FE Unissula.
6. Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen dan seluruh Dosen PDIM FE Unissula yang senantiasa memotivasi, memberikan wawasan, ilmu pengetahuan dan materi pembelajaran yang sangat bermanfaat serta menginspirasi bagi penulis selama menempuh studi.

7. Seluruh pengelola dan staf administrasi PDIM FE Unissula yang telah memberikan fasilitas dan dukungan pada penulis selama menempuh studi.
8. Seluruh Pimpinan, Pemilik dan Manajer UMKM *fashion* Muslim di Provinsi Jawa Tengah yang telah bersedia membantu mengisi kuesioner dan berpartisipasi secara aktif memberi masukan demi kelancaran memperoleh data lapangan selama penulis menyelesaikan Disertasi ini.
9. Ayahandaku, Ibundaku, Istriku, Anakku yang senantiasa mendoakan, memberi motivasi, semangat dan dukungan baik moril maupun materiil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi S3 di PDIM Pasca Sarjana FE Unissula.
10. Seluruh teman-teman seperjuangan PDIM FE Unissula atas kebersamaannya saling membantu, memotivasi, *emphatic* dan solidaritas dalam menempuh Program Doktor Ilmu Manajemen.
11. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Disertasi ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Disertasi ini. Semoga Disertasi ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen Strategi dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, Februari 2021

Penyusun

Muhammad Husni Mubarak

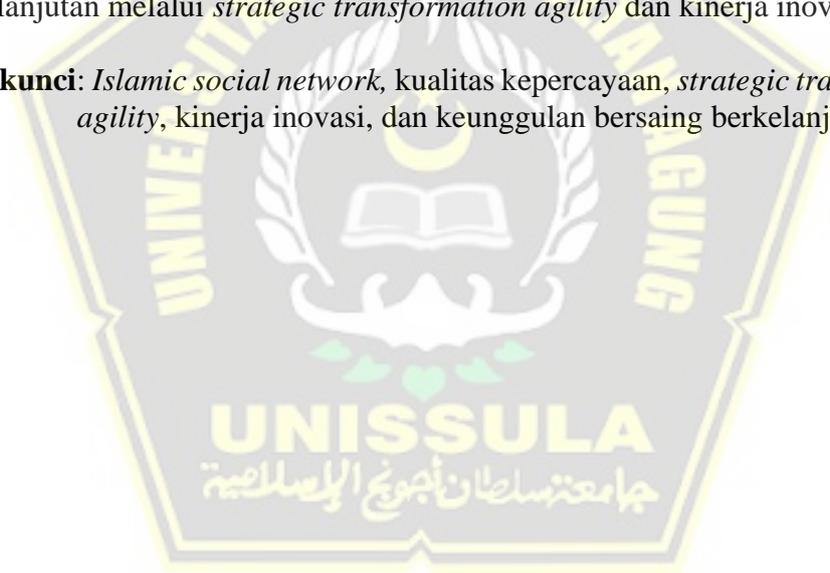
ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun model pengembangan dan menganalisis keterkaitan *strategic transformation agility* berbasis *Islamic social capital* (*Islamic social network* dan kualitas kepercayaan) dengan kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Penelitian ini berdasarkan *research gap* penelitian sebelumnya dan fenomena bisnis pada UMKM *fashion* Muslim.

Sampel penelitian ini adalah 263 manajer maupun pemilik UMKM *fashion* Muslim yang tergabung dalam jejaring di Provinsi Jawa Tengah yang dipilih dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan software statistik AMOS 24.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Islamic social network* dan kualitas kepercayaan dapat meningkatkan *strategic transformation agility*, kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Kemudian kinerja inovasi dibangun oleh *strategic transformation agility*, dan perwujudan keunggulan bersaing berkelanjutan dipengaruhi oleh kinerja inovasi yang tinggi. Temuan ini mendukung pengaruh kuat *Islamic social capital* dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan melalui *strategic transformation agility* dan kinerja inovasi.

Kata kunci: *Islamic social network*, kualitas kepercayaan, *strategic transformation agility*, kinerja inovasi, dan keunggulan bersaing berkelanjutan.



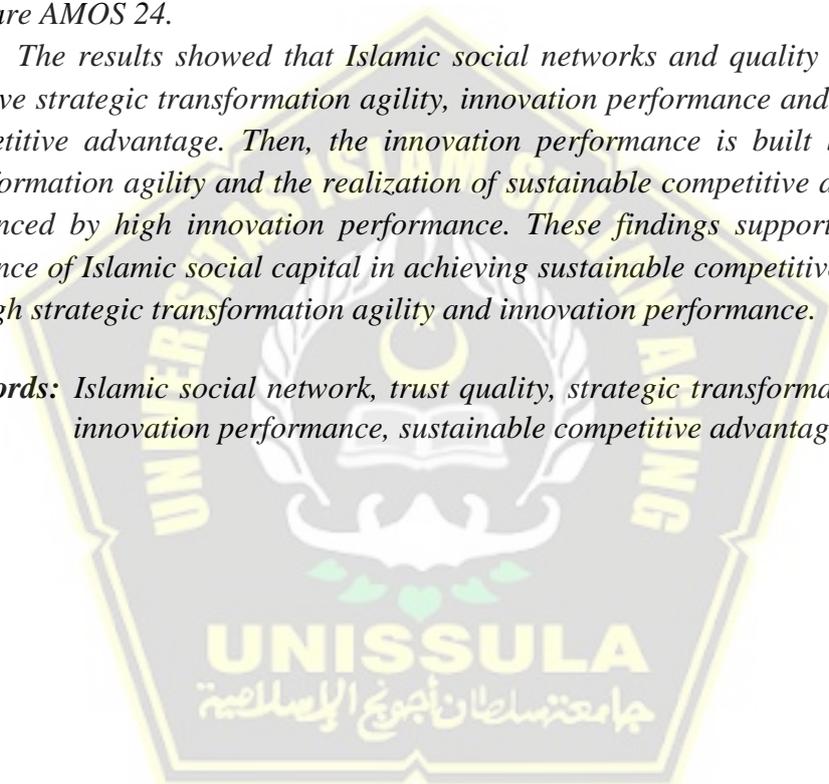
ABSTRACT

This study aims to develop a development model and analyze the relationship of strategic transformation agility based on Islamic social capital (Islamic social network and quality of trust), innovation performance and sustainable competitive advantage. This research was based on a research gap from previous researches and business phenomena in Muslim fashion MSMEs.

The sample was taken using purposive sampling method. They were 263 managers and owners of Muslim fashion MSMEs in Central Java Province. The data analysis technique used was Structural Equation Modeling with statistical software AMOS 24.

The results showed that Islamic social networks and quality of trust can improve strategic transformation agility, innovation performance and sustainable competitive advantage. Then, the innovation performance is built by strategic transformation agility and the realization of sustainable competitive advantage is influenced by high innovation performance. These findings support the strong influence of Islamic social capital in achieving sustainable competitive advantage through strategic transformation agility and innovation performance.

Keywords: *Islamic social network, trust quality, strategic transformation agility, innovation performance, sustainable competitive advantage.*



INTISARI

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pengembangan kemampuan baru membutuhkan integrasi aset strategis dari *resource-based view* dan kapasitas transformasi dari *dynamic capability* (Makadok, 2001). Aset pengetahuan memiliki peran bagi pertumbuhan strategis yang berkelanjutan (Amin et al., 2018). *Dynamic capability* dibutuhkan untuk memperbarui sumber daya dari lingkungan eksternal yang mudah berubah untuk memperoleh keunggulan bersaing (Mikalef and Pateli, 2017). Penekanan pada kapasitas penyerapan memiliki peran meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan keunggulan bersaing (Chuang, Chen and Lin, 2016). Penekanan pada transformasi pengetahuan memiliki peran untuk memfasilitasi penggabungan pengetahuan yang ada dengan pengetahuan yang diperoleh untuk penggunaan masa depan (Flatten et al., 2011). *Agility capabilities* memiliki peran dalam strategi bisnis untuk beradaptasi terhadap perubahan tak terduga dalam mempertahankan keunggulan bersaing (Ganguly, Nilchiani and Farr, 2009). *Strategic transformation agility* berpotensi mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan. *Strategic transformation agility* membutuhkan dukungan *Islamic social capital* dengan *ukhuwah* dan ikatan hati. *Islamic social network* memberikan peluang untuk inovasi dan mencapai kesejahteraan (Farooqi, 2006; Kasyani, 2014).

Research Gap

Kontroversi studi menunjukkan bahwa modal sosial memiliki *pengaruh positif* terhadap inovasi produk (Ruiz-Ortega, Parra-Requena, and García-Villaverde, 2016). Namun, modal sosial *tidak memiliki pengaruh langsung* pada kinerja inovasi (Cabello-Medina, López-Cabrales, and Valle-Cabrera, 2011). Modal sosial *memiliki pengaruh rendah* terhadap keunggulan bersaing (Kangarlouei, 2012). Namun, modal sosial *tidak berpengaruh signifikan* terhadap keunggulan bersaing (Kangarlouei, 2012).

Fenomena Bisnis

Fenomena bisnis penelitian ini adanya inovasi disruptif bagi bisnis *fashion* Muslim dalam merespon kebutuhan pasar yang kreatif dan lincah. Inovasi disruptif ditandai adanya revolusi industri 4.0 dengan kapabilitas strategis yang cepat.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana model pengembangan *strategic transformation agility* berbasis *Islamic social capital* menuju kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan pendekatan *dynamic capability*” pada UMKM *fashion* Muslim di Provinsi Jawa Tengah.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Menganalisis keterkaitan *strategic transformation agility* berbasis *Islamic social capital* dengan kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan. (1) Menyusun model pengembangan *strategic transformation agility* berbasis *Islamic social capital* untuk mendorong kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

KAJIAN PUSTAKA

Aset Strategis

Resources Based Theory menjelaskan bahwa perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan profitabilitas dan keunggulan bersaing dari waktu ke waktu untuk strategi perusahaan (Grant, 1991). Aset strategis harus memiliki perbedaan manfaat yang kompetitif dan berkesinambungan (Flamholtz and Randle, 2012). Aset pengetahuan bertindak sebagai sumber daya strategis dan membantu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif (Teece, 2006).

Dynamic Capability

Pendekatan *dynamic capability* sebagai sumber keunggulan bersaing dengan mengintegrasikan kompetensi secara tepat (Teece and Pisano, 1994). Penekanan kapasitas penyerapan karena kemampuannya mempertahankan keunggulan bersaing (Chuang, Chen and Lin, 2016). Penekanan transformasi pengetahuan karena kemampuannya menyusun pengetahuan baru, menyerap, mengkombinasi dan mengkonversinya menjadi produk baru (Flatten *et al.*, 2011).

Agility Capabilities

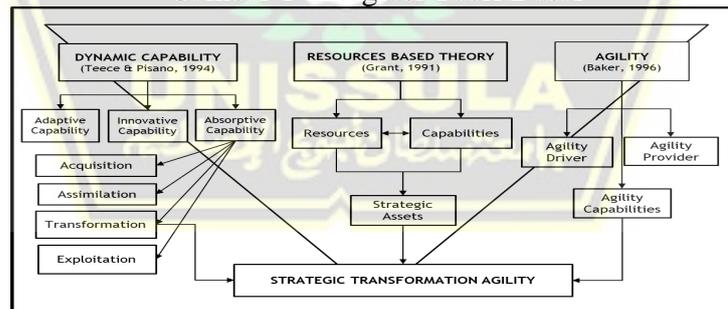
Agility capabilities merupakan kemampuan merasakan perubahan lingkungan dengan mengantisipasi dan merasakan perubahan lingkungan serta kemampuan merespons dengan tepat (Overby, 2005). *Agility capabilities* meliputi: *responsiveness*, kelincahan, fleksibilitas, kecepatan (Sharifi and Zhang, 1999).

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan strategi penciptaan nilai yang bertahan lama, yang membedakan dari para pesaingnya dan memiliki keberlanjutan dari waktu ke waktu (Foon and Nair, 2010). Keunggulan bersaing bersumber dari integrasi kapabilitas dan sumber daya sebagai kompetensi inti yang bernilai dan tidak banyak produk yang bisa menggantikan (Barney, 1991).

Integrasi Teori Dasar tersaji pada Gambar 1.

Gambar 1. Integrasi Teori Dasar



Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini

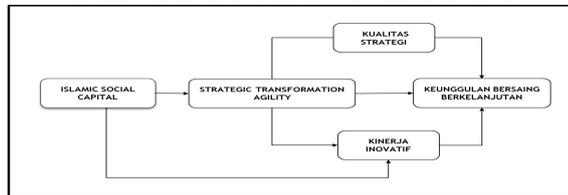
Model Teoritik Dasar

Berdasarkan integrasi *dynamic capability*, *resources based theory* dan *agility*, dapat disusun proposisi 1: *Kualitas strategi dapat diwujudkan melalui pendekatan dynamic capability yaitu strategic transformation agility. Strategic transformation agility ini berpotensi mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan.*

Islamic social capital merupakan konsep hubungan yang dapat membangun jejaring dan membuatnya lebih tahan terhadap kekacauan ekonomi dan sosial (Mohiuddin, 2017). Berdasarkan uraian tersebut dapat disusun proposisi 2: *Islamic*

social capital berpotensi mendorong strategic transformation agility. Keunggulan bersaing berkelanjutan dipengaruhi dari kinerja inovasi yang dibangun oleh strategic transformation agility. Model Teoretikal Dasar tersaji dalam Gambar 2.

Gambar 2. Model Teoretikal Dasar



Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini

Dalam penelitian ini *Islamic social capital* mewakili dua dimensi *Islamic social capital*, yaitu *Islamic social network* mewakili dimensi struktural, dan kualitas kepercayaan mewakili dimensi relasional.

Model Empirik Penelitian

Islamic Social Network

Teori *Islamic social capital* berbasis jejaring mengakui pola penting *Islamic social network* dalam asosiasi yang lebih kuat (Lubis and Kartiwi, 2013). Penekanan transformasi pengetahuan untuk mewujudkan nilai sebenarnya dari modal sosial (Gölgeci & Kuivalainen, 2020). Modal sosial memiliki pengaruh paling tinggi terhadap daya serap (Wu, 2020). Untuk itu, diajukan hipotesis:

H1. Terdapat pengaruh antara *Islamic social network* dengan *strategic transformation agility*.

Kualitas Kepercayaan

Kualitas kepercayaan menunjukkan kualitas hubungan dengan frekuensi interaksi dan derajat saling percaya (Yan and Guan, 2017). Kelincahan dan keunggulan kolaboratif dipengaruhi oleh kepercayaan (Çemberci & Civelek, 2020). Kepercayaan meningkatkan daya serap secara individual dan interaktif (Zhang et al., 2018). Untuk itu, diajukan hipotesis:

H2. Terdapat pengaruh antara kualitas kepercayaan dengan *strategic transformation agility*.

Kinerja Inovasi

Daya serap memoderasi hubungan antara penelitian dan pengembangan dengan kinerja inovasi (Zhu et al., 2020). Ketangkasan daya serap memiliki efek pada kinerja inovasi (Sarsah et al., 2020). Kinerja inovasi dipengaruhi melalui realisasi kapasitas penyerapan (Duan et al., 2020). Untuk itu, diajukan hipotesis:

H3. Terdapat pengaruh antara *strategic transformation agility* dengan kinerja inovasi.

Pentingnya kinerja inovasi dengan internalisasi pengetahuan eksternal untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Seyed Kalali and Heidari, 2016; Zhang et al., 2010). Kepercayaan teknologi informasi meningkatkan inovasi dan mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan (Chen, 2019). Untuk itu, diajukan hipotesis:

H4. Terdapat pengaruh antara kinerja inovasi dengan keunggulan bersaing berkelanjutan.

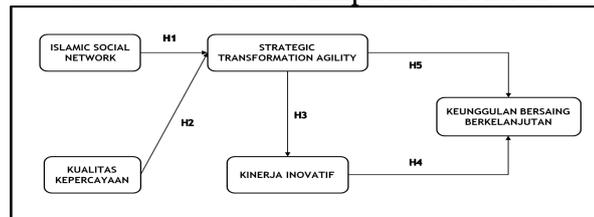
Kapasitas penyerapan sebagai kemampuan internal organisasi untuk mengembangkan produk baru yang akan meningkatkan keunggulan bersaing (Liao

et al., 2016; Kittikunchotiwut, 2015). Pentingnya transformasi pengetahuan untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Seyed Kalali and Heidari, 2016; Zhang *et al.*, 2010). Untuk itu, diajukan hipotesis:

H5. Terdapat pengaruh antara *strategic transformation agility* dengan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Model empirik penelitian tersaji dalam Gambar 3.

Gambar 3. Model Empirik Penelitian



Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*. Sumber data yang diperoleh adalah dari manajer maupun pemilik UMKM *fashion* Muslim. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *The Structural Equation Modeling (SEM)* dari paket software AMOS versi 24.

Pengukuran Variabel

Islamic social network diukur menggunakan indikator seperti intensitas hubungan dalam kerjasama (Zheng, 2010). Kualitas kepercayaan diukur menggunakan indikator seperti kualitas saling percaya (Chow and Chan, 2008). *Strategic transformation agility* diukur menggunakan indikator seperti kecepatan menciptakan ide yang bernilai (Sharifi and Zhang, 1999; Flatten *et al.*, 2011; Amit and Schoemaker, 1993). Kinerja inovasi diukur menggunakan indikator seperti produk sesuai model syar'i (Halim *et al.*, 2015). Keunggulan bersaing berkelanjutan diukur menggunakan indikator seperti berdaya tahan lama (Grant, 1991).

Responden

Populasi pada studi ini yaitu pemilik dan atau manajer UMKM *fashion* Muslim di Provinsi Jawa Tengah. Metode sampel dengan *purposive sampling*, dengan kriteria Sampel adalah Muslim yang memiliki bisnis minimal 7 tahun, inovasi produk *fashion* Muslim, tergabung dalam jejaring usaha *fashion* Muslim. Jumlah sampel yang layak untuk dianalisis adalah 263.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Temuan hasil studi menunjukkan bahwa lima hipotesis didukung semua oleh data empiris, yakni: *Islamic social network* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *strategic transformation agility*. Kualitas kepercayaan terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *strategic transformation agility*. *Strategic transformation agility* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi. Kinerja inovasi terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. *Strategic*

transformation agility terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pembahasan

Pertama, *strategic transformation agility* dapat ditingkatkan melalui *Islamic social capital* dengan dimensi *Islamic social network* dan kualitas kepercayaan. Kedua, kinerja inovasi dapat ditingkatkan melalui *strategic transformation agility*. Ketiga, keunggulan bersaing berkelanjutan dapat ditingkatkan melalui kinerja inovasi dan *strategic transformation agility*.

SIMPULAN

Simpulan rumusan masalah penelitian ini adalah: *strategic transformation agility* dapat ditingkatkan melalui *Islamic social capital* dengan dimensi *Islamic social network* dan kualitas kepercayaan. Kinerja inovasi dapat ditingkatkan melalui *strategic transformation agility*. Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat ditingkatkan melalui kinerja inovasi dan *strategic transformation agility*.

IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis penelitian ini memperkaya teori modal sosial dalam perspektif Islam bahwa dukungan *Islamic social capital* yang kuat dapat mendorong organisasi meningkatkan *strategic transformation agility*. *Resources based theory, dynamic capability, agility capabilities* diperkaya dengan kualitas strategi yang dimiliki organisasi dalam meningkatkan kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini mengimplikasikan bahwa pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat mengambil kebijakan dengan meningkatkan kecepatan menciptakan ide yang bernilai untuk peningkatan kinerja inovasi; meningkatkan kualitas saling percaya; meningkatkan kinerja inovasi yang sesuai model syar'i; meningkatkan *Islamic social network* menjadi dasar peningkatan *strategic transformation agility* sehingga dapat mendorong terwujudnya keunggulan bersaing berkelanjutan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini terbatas pada sampel UMKM *fashion* Muslim. Penelitian ini terbatas pada subjektif pengusaha busana Muslim dalam penerapan *Islamic social network*. *Squared Multiple Correlations strategic transformation agility* memiliki pengaruh sebesar 66.4%, sehingga 33.6% merupakan area anteseden *strategic transformation agility* untuk agenda penelitian mendatang. *Islamic social capital* terbatas diteliti dari dua dimensi, yaitu dimensi struktural dan relasional.

Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang diperlukan kajian yang mendalam untuk menguji konsep *strategic transformation agility* dengan melibatkan variabel anteseden seperti *entrepreneurial learning* (Scarmozzino, Corvello & Grimaldi, 2017). Menguji variabel *Islamic social capital* dengan melibatkan variabel konsekuensi seperti *knowledge creation* (Alipour et al., 2011). Perlu memperhatikan nilai-nilai etika bisnis Islam dalam memprediksi keberhasilan *strategic transformation agility* seperti *business ethics in Islam* (Ali, 2014).

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|----------------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | ii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| ABSTRAKSI | vi |
| <i>ABSTRACT</i> | vii |
| INTISARI..... | viii |
| DAFTAR ISI..... | xiii |
| DAFTAR TABEL..... | xv |
| DAFTAR GAMBAR | xvi |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah..... | 2 |
| 1.1.1. <i>Research Gap</i> | 7 |
| 1.1.2. Fenomena Bisnis | 11 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 17 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 19 |
| 1.4. Manfaat Penelitian | 19 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 21 |
| 2.1. Aset Strategis | 22 |
| 2.2. <i>Dynamic Capability</i> | 25 |
| 2.3. <i>Agility Capabilities</i> | 30 |
| 2.4. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan | 36 |
| 2.5. Model Teoritikal Dasar | 39 |
| 2.6. <i>Islamic Social Capital</i> | 42 |
| 2.7. Model Empirik Penelitian | 48 |
| 2.7.1. <i>Islamic Social Network</i> | 48 |
| 2.7.2. Kualitas Kepercayaan..... | 54 |
| 2.7.3. Kinerja Inovasi | 57 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 69 |
| 3.1. Jenis Penelitian..... | 70 |
| 3.2. Pengukuran Variabel..... | 70 |
| 3.3. Sumber Data..... | 72 |
| 3.3.1. Data Primer | 72 |
| 3.3.2. Data Sekunder | 72 |
| 3.4. Metode Pengumpulan Data..... | 72 |
| 3.5. Responden..... | 73 |
| 3.6. Teknik Analisis Data..... | 74 |
| 3.6.1. Analisis Deskriptif..... | 74 |
| 3.6.2. Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> | 75 |
| 3.6.2.1. Pengertian <i>Structural Equation Modeling</i> | 76 |
| 3.6.2.2. Langkah <i>Structural Equation Modeling</i> | 77 |
| 3.6.2.3. <i>Goodness of Fit</i> | 84 |
| 3.6.2.3.1. <i>Overall Model Fit</i> | 84 |

| | |
|---|------------|
| 3.6.2.4. Model Pengukuran (<i>Measurement Model</i>)..... | 87 |
| 3.6.2.4.1. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> | 87 |
| 3.6.2.4.2. Uji Validitas Instrumen..... | 88 |
| 3.6.2.4.3. Uji Reliabilitas Instrumen..... | 90 |
| 3.6.2.5. Model Struktural (<i>Structural Model</i>) | 91 |
| 3.6.2.5.1. Uji Hipotesis | 92 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 94 |
| 4.1. Deskripsi Responden..... | 95 |
| 4.1.1. Jenis Kelamin, Pendidikan dan Jenis Produk..... | 95 |
| 4.1.2. Jabatan, Usia dan Jenis Jejaring | 97 |
| 4.1.3. Kriteria Usaha, Pendidikan dan Masa Operasi..... | 100 |
| 4.2. Deskripsi Variabel..... | 102 |
| 4.2.1. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan..... | 103 |
| 4.2.2. <i>Strategic Transformation Agility</i> | 106 |
| 4.2.3. Kinerja Inovasi | 109 |
| 4.2.4. <i>Islamic Social Network</i> | 113 |
| 4.2.5. Kualitas Kepercayaan..... | 117 |
| 4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas | 121 |
| 4.3.1. Uji Validitas | 121 |
| 4.3.1.1. <i>Content Validity</i> dan <i>Face Validity</i> | 121 |
| 4.3.1.2. <i>Convergen Validity</i> | 122 |
| 4.3.2. Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> | 124 |
| 4.4. Uji Asumsi | 125 |
| 4.4.1. Evaluasi Normalitas Data..... | 126 |
| 4.4.2. Evaluasi <i>Outliers</i> | 126 |
| 4.4.3. Evaluasi <i>Multicolinearitas</i> | 129 |
| 4.4.4. Pengujian Residual..... | 129 |
| 4.5. Uji <i>Confirmatory Factor Analysis</i> | 130 |
| 4.5.1. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen..... | 130 |
| 4.5.2. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen | 132 |
| 4.5.3. Full Model Persamaan Struktural..... | 134 |
| 4.5.3.1. Pengujian Hipotesis | 141 |
| 4.5.3.2. Pembahasan | 145 |
| 4.6. Pengaruh Langsung, Tak Langsung dan Total..... | 160 |
| BAB V SIMPULAN | 165 |
| 5.1. Simpulan Rumusan Masalah..... | 165 |
| 5.2. Simpulan Hipotesis | 171 |
| BAB VI IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG | 173 |
| 6.1. Implikasi Teoritis | 174 |
| 6.2. Implikasi Manajerial | 187 |
| 6.3. Keterbatasan Penelitian..... | 195 |
| 6.4. Agenda Penelitian Mendatang | 196 |
| DAFTAR PUSTAKA | 198 |
| LAMPIRAN | 211 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|---|----------------|
| Tabel 1. 1 Ikhtisar <i>Research Gap</i> | 10 |
| Tabel 2. 1 <i>State of The Art</i> Konsep <i>Strategic Transformation Agility</i> | 34 |
| Tabel 2. 2 <i>State of the Art Islamic Social Network</i> | 52 |
| Tabel 2. 3 <i>State of the Art</i> Kualitas Kepercayaan | 56 |
| Tabel 2. 4 <i>State of The Art</i> Kinerja Inovasi..... | 63 |
| Tabel 2. 5 <i>State of the Art</i> Keunggulan bersaing berkelanjutan..... | 65 |
| Tabel 3. 1 Pengukuran Variabel..... | 71 |
| Tabel 3. 2 Distribusi Sampel..... | 74 |
| Tabel 3. 3 <i>Goodness of fit Indeces</i> | 83 |
| Tabel 4. 1 Jenis Kelamin, Pendidikan dan Jenis Produk..... | 96 |
| Tabel 4. 2 Jabatan, Usia dan Jenis Jejaring | 98 |
| Tabel 4. 3 Kriteria Usaha, Pendidikan dan Masa Operasi | 101 |
| Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif Keunggulan Bersaing Berkelanjutan | 103 |
| Tabel 4. 5 Deskriptif Keunggulan Bersaing Berkelanjutan | 104 |
| Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif <i>Strategic Transformation Agility</i> | 106 |
| Tabel 4. 7 Deskriptif <i>Strategic Transformation Agility</i> | 107 |
| Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Kinerja Inovasi..... | 109 |
| Tabel 4. 9 Deskriptif Kinerja Inovasi..... | 110 |
| Tabel 4. 10 Statistik Deskriptif <i>Islamic Social Network</i> | 113 |
| Tabel 4. 11 Deskriptif <i>Islamic Social Network</i> | 115 |
| Tabel 4. 12 Statistik Deskriptif Kualitas Kepercayaan | 118 |
| Tabel 4. 13 Deskriptif Kualitas Kepercayaan | 119 |
| Tabel 4. 14 Hasil Eksplorasi Pengembangan Instrumen..... | 122 |
| Tabel 4. 15 Uji Validitas | 123 |
| Tabel 4. 16 Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> | 124 |
| Tabel 4. 17 Uji Normalitas Data | 126 |
| Tabel 4. 18 Uji Statistik Deskriptif | 127 |
| Tabel 4. 19 Indeks Kesesuaian Konfirmatori Variabel Eksogen | 131 |
| Tabel 4. 20 <i>Standardized Regression Weight</i> Variabel Eksogen..... | 131 |
| Tabel 4. 21 Indeks Kesesuaian Konfirmatori Variabel Endogen..... | 133 |
| Tabel 4. 22 <i>Standardized Regression Weight</i> Variabel Endogen | 133 |
| Tabel 4. 23 Hasil <i>Goodness of Fit Model</i> | 135 |
| Tabel 4. 24 Hasil Pengujian Hipotesis | 141 |
| Tabel 4. 25 Pengaruh Langsung, Tak Langsung dan Total..... | 161 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|----------------|
| Gambar 1. 1 Alur Bab I Pendahuluan | 1 |
| Gambar 2. 1 Alur Kajian Pustaka | 21 |
| Gambar 2. 2 Aset Strategis | 23 |
| Gambar 2. 3 <i>Dynamic Capability</i> dan Dimensi <i>Transformation</i> | 29 |
| Gambar 2. 4 <i>Agility Capabilities</i> | 33 |
| Gambar 2. 5 Integrasi Teori Dasar | 39 |
| Gambar 2. 6 Proposisi 1: <i>Strategic Transformation Agility</i> | 41 |
| Gambar 2. 7 Proposisi 2: <i>Islamic Social Capital</i> | 47 |
| Gambar 2. 8 Model Teoretikal Dasar | 47 |
| Gambar 2. 9 Model Empirik Penelitian | 68 |
| Gambar 3. 1 Alur Metode Penelitian | 69 |
| Gambar 3. 2 <i>Path Diagram Structural Equation Model</i> | 78 |
| Gambar 4. 1 Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan | 94 |
| Gambar 4. 2 Analisis Konfirmatori Variabel Eksogen | 130 |
| Gambar 4. 3 Analisis Konfirmatori Variabel Endogen..... | 132 |
| Gambar 4. 4 Full Model Persamaan Struktural..... | 135 |
| Gambar 4. 5 Pengaruh Langsung Model <i>Strategic Transformation Agility</i> | 161 |
| Gambar 5. 1 Piktografis Simpulan | 165 |
| Gambar 5. 2 Model Pengembangan <i>Strategic Transformation Agility</i> | 170 |
| Gambar 6. 1 Piktografis Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang | 173 |
| Gambar 6. 2 Model Pengembangan <i>Strategic Transformation Agility</i> | 195 |

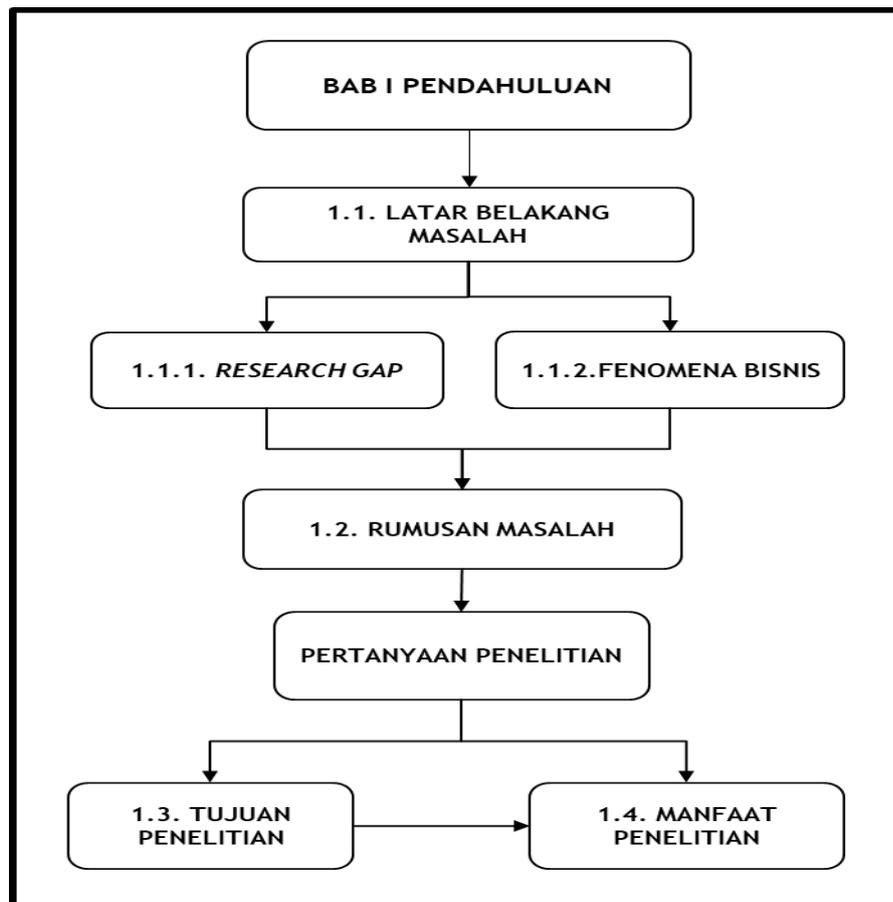
DAFTAR LAMPIRAN

| | Halaman |
|--------------------------------------|----------------|
| Lampiran 1 Daftar Kuesioner..... | 211 |
| Lampiran 2 Statistik Deskriptif..... | 215 |
| Lampiran 3 Print Output AMOS..... | 218 |

BAB I PENDAHULUAN

Bab I Pendahuluan ini menjelaskan latar belakang masalah yang mencakup *research gap* dan fenomena bisnis yang menjadi integrasi masalah penelitian dan konsekuensinya menjadi dasar rumusan masalah yang dirinci menjadi pertanyaan penelitian. Kemudian masalah dan pertanyaan penelitian tersebut merupakan alur menuju studi ini yakni tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Adapun alur keterkaitan dan sistematika pendahuluan nampak seperti Gambar 1.1.

Gambar 1. 1 Alur Bab I Pendahuluan



1.1. Latar Belakang Masalah

Konsep pengembangan *dynamic capability* merupakan masalah mendasar dalam manajemen strategi untuk mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan dan menghadapi perubahan yang cepat. Keunggulan bersaing harus memiliki karakteristik keberlanjutan, dimana perusahaan harus memimpin pesaingnya dan mempertahankannya dalam periode yang agak panjang (Lee and Hsieh, 2010). Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diperoleh melalui biaya yang sama dengan manfaat yang lebih tinggi, ketika pesaing yang ada tidak dapat menduplikasi sehingga memperoleh keuntungan di atas para pesaing (Kuncoro and Suriani, 2017). Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dibangun melalui pengembangan kemampuan operasional baru di lingkungan dinamis dengan mereformasi dan membentuk para *stakeholder* memperoleh akses terhadap aset strategis yang bernilai dan langka (Cui and Jiao, 2011). Pengembangan kemampuan baru membutuhkan integrasi aset strategis dari *resource-based view* dan kapasitas transformasi dari *dynamic capability*, dimana serangkaian sumber daya harus bisa ditransformasi melalui kombinasi kapabilitas yang unik dengan berbagai aset dari sumber daya organisasi membentuk produk yang khas (Makadok, 2001).

Integrasi sumber daya dan kapabilitas menjadi aset strategis dalam perspektif Islam membutuhkan keahlian, kemampuan, kompetensi, dan ketekunan dalam menjalankan semua aktivitas bisnis sebagai tindakan ibadah yang dilakukan dengan niat baik dan sengaja hanya untuk Allah (Rafiki, Alkhalifa and Buchari, 2014; Sule and Hasanuddin, 2016). Aset strategis sebagai sumber profitabilitas dan keunggulan bersaing berkelanjutan dihasilkan dari kapabilitas sebagai faktor

penting untuk mengelola sumber daya perusahaan (Widodo, 2018). Peran aset strategis menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan dapat berupa aset fisik, aset keuangan, modal manusia berupa pengetahuan, serta aset teknologi yang memiliki kriteria bernilai, langka dan sulit diimitasi (Hoopes, Madsen and Walker, 2003). Aset pengetahuan memiliki peran bagi organisasi bisnis untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Aset pengetahuan seperti investasi dalam penelitian dan pengembangan, paten, hak cipta, daftar pelanggan, perangkat lunak, pengembangan produk, dan kombinasi bisnis memiliki peran bagi pertumbuhan strategis yang berkelanjutan (Amin et al., 2018). Aset strategis harus memiliki perbedaan yang bermanfaat dan berkesinambungan yang mampu bertahan untuk jangka waktu melebihi dua tahun (Flamholtz and Randle, 2012). Namun nilai strategis yang dihasilkan dari integrasi kapabilitas dan sumber daya perusahaan, pada akhirnya akan ditiru oleh perusahaan lain sampai batas tertentu (Teece, 2017). Oleh karena itu, serangkaian sumber daya dan kapabilitas khusus membutuhkan integrasi dengan *dynamic capability* dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis.

Dynamic capability dibutuhkan untuk mengkonfigurasi ulang, mengintegrasikan, mengeksploitasi, dan memperbarui sumber daya dari lingkungan eksternal yang mudah berubah dan kompleks untuk memperoleh keunggulan bersaing (Mikalef and Pateli, 2017). *Dynamic capability* terdiri dari tiga komponen utama yaitu kapasitas adaptif, penyerapan dan inovasi dalam merespon pasar yang dinamis dan cepat bergeser (Wang and Ahmed, 2007). Penekanan pada kapasitas penyerapan merupakan kapasitas penting yang

memberikan kemungkinan untuk mengubah basis pengetahuan perusahaan melalui proses akuisisi, asimilasi, transformasi dan eksploitasi (Andersén, 2015). Kapasitas penyerapan sebagai *dynamic capability* memiliki peran penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing (Chuang, Chen and Lin, 2016). Kapasitas penyerapan merupakan kemampuan penting organisasi yang memiliki peran untuk melakukan proses akuisisi, asimilasi, transformasi dan eksploitasi pengetahuan menjadi ide produk baru yang berpotensi memberikan kelangsungan hidup jangka panjang dalam menciptakan nilai *stakeholder* yang lebih besar (Davis, Kee and Newcomer, 2012).

Penekanan pada transformasi pengetahuan sebagai kemampuan organisasi memiliki peran penting untuk mengembangkan dan menyempurnakan kapabilitas organisasi yang memfasilitasi penggabungan pengetahuan yang ada dengan pengetahuan yang diperoleh untuk penggunaan masa depan (Flatten *et al.*, 2011). Penekanan pada transformasi pengetahuan sangat penting untuk memperbarui basis pengetahuan perusahaan dan keterampilan yang diperlukan untuk bersaing dalam mengubah pasar (Zahra and George, 2002). Namun, serangkaian sumber daya yang harus ditransformasi melalui kombinasi kapabilitas yang unik dengan berbagai aset dari sumber daya organisasi dalam membentuk produk yang khas belum tentu dapat merespon perubahan lingkungan yang sangat cepat. Untuk itu, dibutuhkan *agility capabilities* sebagai kapabilitas penting yang perusahaan butuhkan untuk merespons dan beradaptasi terhadap perubahan dengan cepat dan fleksibel dalam mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Agility capabilities memiliki peran penting dalam strategi bisnis sebagai kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan tak terduga untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing (Ganguly, Nilchiani and Farr, 2009). *Agility capabilities* merupakan kemampuan fisik untuk meningkatkan pangsa pasar, menangkap pelanggan baru dengan proaktif, menanggapi dengan tepat, merespon dengan cepat, efektif dan efisien, bereaksi terhadap ancaman dan persaingan (Overby, 2005). *Agility capabilities* dan struktur jejaring perusahaan menjadi strategi kompetitif yang sangat penting bagi sumber kinerja perusahaan (Yang and Liu, 2012). Perusahaan perlu melakukan transformasi model bisnis menjadi lebih cepat untuk meningkatkan stabilitas perusahaan dalam menghadapi persaingan (Doz and Kosonen, 2010). Efektivitas *agility* dapat ditentukan untuk bersaing tepat waktu dengan menggunakan penentu kelincahan seperti arus informasi, teknologi, dan fleksibilitas (Nejatian, Sentosa, and Piaralal, 2011).

Kecepatan dalam merespon perubahan lingkungan yang dinamis membutuhkan kompetensi baru yang komprehensif sebagai *novelty* dalam studi ini, yakni *strategic transformation agility* sebagai kemampuan organisasi yang memiliki kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan. *Strategic transformation agility* ini berpotensi mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Kompetensi ini berperan menciptakan inovasi yang lebih responsif terhadap perubahan selera konsumen dan persaingan dengan mengkombinasi berbagai kompetensi dengan penuh integritas, fleksibel dan cepat. *Strategic*

transformation agility membutuhkan dukungan *Islamic social capital* dengan adanya *ukhuwah* dan ikatan hati dalam jamaah yang menjadi kelebihan dan pembeda dari modal sosial.

Modal sosial sebagai sumber daya yang diturunkan dari hubungan dan jaringan dalam menghasilkan nilai dengan kekhasan pada inovasi dan keberlanjutan keunggulan bersaing, memiliki keterbatasan dimana hanya memberikan akses informasi dan partisipasi (Basu, Pradhan and Tewari, 2017). Namun, keterbatasan modal sosial dengan tidak adanya ikatan hati sehingga menjadikan ikatan yang ada dalam jejaring sosial menjadi rapuh dan akses informasi menjadi lambat dalam menjalankan aktivitas bisnis (Camps and Marques, 2014). Oleh karena itu, dibutuhkan kesadaran moral melalui *Islamic social capital* berupa jaringan yang membantu untuk menciptakan hubungan yang ditandai dengan adanya nilai-nilai moral seperti kualitas kepercayaan dan persaudaraan yang kuat dalam jama'ah menjadikan *Islamic social network* memberikan peluang untuk inovasi dan mencapai kesejahteraan (Farooqi, 2006; Kasyani, 2014). Peran modal sosial memberikan landasan teoretis yang menginformasikan pemahaman tentang aset berharga untuk perlindungan dan keamanan masyarakat dan pemberdayaan organisasi yang memainkan peranan penting dalam memenuhi kebutuhan organisasi dan berkontribusi bagi kelangsungan hidup mereka di dunia yang kompetitif saat ini (Allameh, 2018).

1.1.1. Research Gap

Beberapa penelitian terdahulu, terdapat keterbatasan studi dalam dimensi kapasitas serap yaitu kapasitas transformasi yang digunakan mengubah pengetahuan eksternal melalui adaptasinya untuk kebutuhan organisasi, memiliki hubungan yang lemah antara kapasitas transformasi dan keunggulan bersaing, sehingga diperlukan kajian peran kapasitas transformasi yang diintegrasikan dengan aset strategis dan *agility capabilities* untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Campos-climent, Sanchis-palacio and Ramon, 2017). Keterbatasan studi pada modal sosial dan kapasitas serap, dimana perusahaan dengan jejaring sosial memiliki keterbatasan kemampuan menyerap yang masih rendah dalam memperoleh pengetahuan yang baru dari jaringan, sehingga diperlukan kajian peran dalam dimensi kapasitas serap yaitu kapasitas transformasi untuk memanfaatkan pengetahuan ini didasarkan pada pengalaman, kemampuan dan jejaring sosial yang dimiliki sehingga dapat membantu dirinya sendiri dalam memperoleh informasi melalui pengetahuan eksternal untuk meningkatkan kegiatan inovasi organisasi mereka (Kittikunchotiwut, 2015).

Keterbatasan studi pada pengujian persepsi keseluruhan tingkat inovasi dengan tidak membedakan jenis inovasi tertentu dan tidak mengidentifikasi dari sentralitas struktur jejaring sebagai variabel dari modal sosial dimensi struktural sebagai faktor yang signifikan, sehingga menjadikan modal sosial tanpa adanya ikatan yang kuat dalam meningkatkan inovasi yang pada gilirannya meningkatkan kinerja bisnis dan daya saing (Kim, 2018). Keterbatasan studi modal sosial sebagai sumber daya yang diturunkan dari jejaring hubungan memiliki kerapuhan dengan

tanpa menghadirkan hati dalam membangun jejaring sosialnya dalam menghasilkan nilai dengan kekhasan pada inovasi dan keberlanjutan keunggulan bersaing (Camps and Marques, 2014). Persoalan hati berkaitan dengan nilai-nilai seperti kebersamaan dan persaudaraan dengan konsep jama'ah dapat memperkuat bangunan jaringan dalam hubungan dengan *stakeholder* dan Islam memiliki nilai-nilai tersebut, namun studi tentang *Islamic social capital* masih terbatas, sehingga diperlukan kajian peran *Islamic social capital* yang menghasilkan jejaring sosial yang lebih kuat, kualitas kepercayaan yang lebih baik dan memiliki potensi besar dalam meningkatkan efektifitas kegiatan ekonomi (Mohiuddin, 2017).

Modal sosial memiliki beberapa dimensi diantaranya adalah dimensi struktural dan relasional. Kesenjangan pada modal sosial terhadap inovasi, meliputi inovasi produk dan kinerja inovasi, terdapat kontroversi pada studi Ruiz-Ortega, Parra-Requena, and García-Villaverde (2016) dan Cabello-Medina, López-Cabrales, and Valle-Cabrera (2011) dimana studi Ruiz-Ortega, Parra-Requena, and García-Villaverde (2016) menemukan bahwa variabel modal sosial memiliki *pengaruh positif* terhadap inovasi produk. Namun, studi Cabello-Medina, López-Cabrales, and Valle-Cabrera (2011) menunjukkan bahwa variabel modal sosial *tidak memiliki pengaruh langsung* pada kinerja inovasi.

Dimensi struktural dalam modal sosial dengan sub konstruk ikatan jejaring. Kesenjangan modal sosial dengan sub konstruk ikatan jejaring dalam dimensi struktural terhadap inovasi, meliputi inovasi eksplorasi dan eksploitatif, terdapat kontroversi studi Yan and Guan (2017) dan Ozer and Zhang (2015) dimana studi Yan & Guan (2017) menemukan bahwa modal sosial dimensi struktural *secara*

positif mempengaruhi inovasi eksplorasi dan eksploitatif. Namun, studi Ozer and Zhang (2015) menunjukkan bahwa ikatan jaringan dalam dimensi struktural modal sosial memiliki *dampak negatif* terhadap produk inovasi dengan sub konstruk inovasi eksplorasi.

Dimensi relasional dalam modal sosial dengan sub konstruk kepercayaan. Kesenjangan modal sosial dengan sub konstruk kepercayaan dalam dimensi relasional terhadap inovasi, terdapat kontroversi studi Yan & Guan (2017) dan Li, Zhang, and Zheng (2016) dimana studi Yan & Guan (2017) menemukan bahwa modal sosial dalam dimensi relasional individu memiliki *dampak positif* terhadap inovasi dengan sub konstruk inovasi eksploitatif. Namun, studi Li, Zhang, and Zheng (2016) menunjukkan bahwa variabel kepercayaan dalam dimensi relasional modal sosial memiliki *dampak negatif* terhadap inovasi dengan sub konstruk inovasi eksplorasi.

Kesenjangan modal sosial terhadap keunggulan bersaing, terdapat kontroversi studi Kangarlouei (2012) dan Chuang, Chen and Lin (2016) dimana studi Kangarlouei (2012) menemukan bahwa modal sosial *memiliki pengaruh rendah* terhadap keunggulan bersaing. Namun, studi Chuang, Chen and Lin (2016) menunjukkan bahwa modal sosial *tidak berpengaruh signifikan* terhadap keunggulan bersaing. Ikhtisar beberapa hasil studi tampak pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Ikhtisar *Research Gap*

| No | Jenis | Hasil studi |
|----|--------------|---|
| 1 | Keterbatasan | <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="600 461 1385 792">1) Studi Campos-climent, Sanchis-palacio and Ramon (2017) bahwa kapasitas transformasi dalam dimensi kapasitas serap digunakan mengubah pengetahuan eksternal untuk kebutuhan organisasi, memiliki hubungan yang lemah antara kapasitas transformasi dan keunggulan bersaing, sehingga diperlukan kajian peran kapasitas transformasi yang terintegrasi dengan aset strategis dan <i>agility capabilities</i> untuk menghasilkan keunggulan bersaing. <li data-bbox="600 808 1385 1099">2) Studi Kittikunchotiwut (2015) bahwa kesenjangan modal sosial dan kapasitas serap, dimana perusahaan dengan jejaring sosial memiliki keterbatasan kemampuan menyerap yang masih rendah dalam memperoleh pengetahuan yang baru dari jaringan, sehingga diperlukan integrasi kapasitas transformasi dengan <i>agility capabilities</i> dalam meningkatkan kinerja inovasi. <li data-bbox="600 1115 1385 1406">3) Studi Kim (2018) bahwa pengujian persepsi keseluruhan tingkat inovasi memiliki keterbatasan dengan tidak mengidentifikasi adanya sentralitas stuktur jejaring dari modal sosial dimensi struktural sebagai faktor yang signifikan, sehingga menjadikan modal sosial tanpa adanya ikatan yang kuat dalam meningkatkan inovasi menjadi ikatan yang rapuh, sehingga memerlukan kajian <i>Islamic social capital</i>. <li data-bbox="600 1422 1385 1624">4) Studi Camps and Marques (2014) bahwa keterbatasan studi modal sosial sebagai sumber daya yang diturunkan dari jejaring hubungan memiliki kerapuhan dengan tanpa menghadirkan hati dalam membangun jejaring sosialnya dalam menghasilkan nilai dengan kekhasan pada inovasi dan keberlanjutan keunggulan bersaing. <li data-bbox="600 1639 1385 1843">5) Studi Mohiuddin (2017) bahwa studi tentang <i>Islamic social capital</i> masih terbatas, sehingga diperlukan kajian peran <i>Islamic social capital</i> yang menghasilkan jejaring sosial yang lebih kuat, kualitas kepercayaan yang lebih baik dan memiliki potensi besar dalam meningkatkan efektifitas kegiatan ekonomi. |

| No | Jenis | Hasil studi |
|----|-------------------|--|
| 2 | Kontroversi studi | <p>1) Studi Yan & Guan (2017) menemukan bahwa variabel modal sosial dimensi struktural <i>secara positif mempengaruhi</i> inovasi eksplorasi dan eksploitatif. Namun, studi Ozer and Zhang (2015) menunjukkan variabel ikatan jaringan dalam dimensi struktural modal sosial memiliki <i>dampak negatif</i> terhadap produk inovasi dengan sub konstruk inovasi eksplorasi.</p> <p>2) Studi Yan & Guan (2017) menemukan bahwa variabel modal sosial dimensi relasional individu memiliki <i>dampak positif</i> terhadap inovasi yang eksploitatif. Namun, studi Li, Zhang, and Zheng (2016) menunjukkan bahwa variabel kepercayaan dalam dimensi relasional memiliki <i>dampak negatif</i> terhadap inovasi eksplorasi.</p> <p>3) Studi Ruiz-Ortega, Parra-Requena, and García-Villaverde (2016) menemukan bahwa variabel modal sosial memiliki <i>pengaruh positif</i> terhadap inovasi produk. Namun, studi Cabello-Medina, López-Cabrales, and Valle-Cabrera (2011) menunjukkan bahwa variabel modal sosial <i>tidak memiliki pengaruh langsung</i> pada kinerja inovasi.</p> <p>4) Studi Kangarlouei (2012) menemukan bahwa variabel modal sosial <i>memiliki pengaruh rendah</i> terhadap keunggulan bersaing. Namun, studi Chuang, Chen and Lin (2016) menunjukkan bahwa variabel modal sosial <i>tidak berpengaruh signifikan</i> terhadap keunggulan bersaing.</p> |

1.1.2. Fenomena Bisnis

UMKM *fashion* Muslim merupakan subsektor ekonomi kreatif, dimana Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) mencatat kontribusi UMKM *fashion* sebesar 18.01 persen terhadap PDB Ekonomi Kreatif pada tahun 2016. Kementerian Perindustrian mencatat kontribusi UMKM *fashion* Muslim dalam PDB subsektor *fashion* sebesar 28.9 persen pada tahun 2016.

Kontribusi UMKM *fashion* terhadap PDB nasional stabil pada kisaran 1.35-1.34 persen dari tahun 2014-2015, namun pada tahun 2016 kontribusi UMKM *fashion* terhadap PDB ekonomi kreatif mengalami penurunan. Dari sisi ekspor, nilai ekspor berada di posisi ketiga terbesar di dunia sebesar USD 7.18 miliar pada tahun 2018, sedangkan nilai ekspor produk tekstil dan busana mencapai US\$ 13.27 miliar pada tahun 2018 (Deputi Bidang Ekonomi, 2018).

Secara global, pada tahun 2018 Indonesia berhasil menduduki peringkat ke-2 dalam *top 10 gie indicator* dengan peningkatan 14 skor menjadi 28, seperti indikator *awareness* (jumlah kegiatan dan artikel berita), sosial (*labor fairness index* dan *clothing pricing index*), dan keuangan (ekspor ke negara OKI). Indikator *awareness* dapat dilihat dari pesatnya UMKM *fashion* Muslim dalam menyelenggarakan berbagai pagelaran pameran berskala internasional seperti *the International Indonesian Islamic Fashion Fair*, *Indonesian Muslim Fashion Week*, *Modest Fashion Summit*, *International Muslim Fashion Festival* di Paris, *Muslim Fashion Festival Indonesia (MUFFEST)* 2019 dengan rangkaian acara seperti *fashion design competition*, *exhibition* (pameran dagang), *fashion show* dan *fashion presentation* untuk memperkenalkan berbagai produk *fashion* Muslim pada level global. Berbagai pagelaran tersebut membuat keunggulan produk *fashion* Muslim khususnya di Jawa Tengah menjadi diminati baik di pasar Uni Emirat Arab dan Kuwait, juga di pasar Inggris, Jepang, dan Amerika Serikat (Rivan & Iga, 2019).

Kondisi strategis UMKM *fashion* Muslim Jawa Tengah menunjukkan pertumbuhan target pasar 7-8 persen masyarakat kelas menengah per tahun diikuti dengan berkembangnya *e-commerce*, media dan teknologi dengan pesat. Kesadaran

masyarakat memakai pakaian yang menutup aurat sangat tinggi dengan diikuti perkembangan komunitas desainer dan hijaber. Namun produk *fashion* Muslim dari Cina memberikan harga lebih kompetitif, sedangkan riset mengenai inovasi dan pergerakan pasar masih kurang sehingga kompetensi SDM belum memadai. Untuk itu diperlukan kolaborasi ABGC (*Academy, Business, Government dan Community*) dalam program pembinaan yang terintegrasi dari hulu sampai hilir.

Perkembangan asosiasi menjadi hal penting untuk memperkuat UMKM *fashion* Muslim, baik Asosiasi Desainer, Asosiasi Pengusaha, Asosiasi Pertekstilan Indonesia, maupun Asosiasi Perancang dan Pengusaha Mode memerlukan kolaborasi dengan perguruan tinggi, dan partner Pemerintah untuk penyelenggaraan *Business Matching Forum, coaching clinic, penguatan link and match*, dan pendirian *center of excellence*. Berbagai peragaan *fashion* muslimah membuat para desainer semakin diterima rancangannya oleh para konsumen baik di berbagai daerah di Indonesia maupun di berbagai negara seperti di Banglades dan Singapura dengan adanya dukungan dari Asosiasi Perancang dan Pengusaha Mode Indonesia (APPMI).

Keadaan potensi pasar dari berbagai daerah peninggalan walisongo di Jawa Tengah, menjadikan mayoritas masyarakatnya bagi laki-laki menggunakan baju koko, peci, songkok maupun kopiah serta sarung, dan bagi perempuan menggunakan pakaian muslimah seperti gamis, mukena dan berjilbab. Potensi pasar dilihat dari *market size* Indonesia baru mengisi US\$ 357.6 juta berdasarkan data dari Menperin pada tahun 2019. Potensi tersebut juga didukung oleh visi Direktorat Jendral Industri Kecil, Menengah dan Aneka dari Kementerian

Perindustrian untuk menjadikan Indonesia sebagai kiblat *fashion* Muslim dunia di tahun 2020.

Perkembangan dan perubahan tren UMKM *fashion* Muslim sebagai salah satu cabang industri *fashion* khususnya di Jawa Tengah menuntut para pelaku untuk menghasilkan inovasi yang dinamis agar dapat diterima para konsumen. Ketatnya persaingan mendorong para pelaku UMKM *fashion* Muslim dapat mengembangkan diri dalam menghadapi hambatan dan rintangan di pasar global. Hambatan yang dihadapi UMKM *fashion* Muslim diantaranya kualitas produk yang belum konsisten dan belum terstandar, persaingan dengan produk impor dan *branding* yang masih lemah. Untuk itu diperlukan kelincahan transformasi strategis meliputi *capacity building, product development, trend forecasting* pada UMKM *fashion* Muslim untuk membaca dan memprediksi tren desain dimasa mendatang. Disamping itu, diperlukan kelincahan transformasi strategis dengan meningkatkan kemampuan *soft skill* para pelaku UMKM *fashion* Muslim baik dari segi *branding, manajemen, desain* dan daya saing untuk proses pengembangan produk *fashion* Muslim sehingga mampu menghadapi persaingan global. Selain itu, dibutuhkan pengembangan kapasitas seperti *branding strategy, fashion business* dan *business strategy* untuk mengembangkan sebuah *brand fashion* Muslim yang memiliki kualitas produk, manajemen pemasaran dan produksi yang baik (Urwah, 2019).

Kondisi UMKM *fashion* Muslim khususnya di Jawa Tengah membutuhkan pembangunan kapasitas baru yang komprehensif untuk mengembangkan diri, yakni *strategic transformation agility* untuk mendorong implementasi teknologi industri 4.0. Penerapan *strategic transformation agility* diharapkan dapat meningkatkan

inovasi, daya saing, kualitas dan produktivitas dengan responsif dan lebih efisien dalam mendukung revolusi industri 4.0 tanpa mengurangi jumlah tenaga kerja. Pengembangan bisnis dan peningkatan daya saing membutuhkan dukungan dari Jaringan Pengusaha Muslim Indonesia (JPMI) wilayah Jawa Tengah dengan memanfaatkan kecepatan jaringan informasi dalam meningkatkan daya saing baik di dalam negeri maupun mancanegara.

Pentingnya *Islamic social capital* dengan menghasilkan keadilan sosial yang lebih baik seperti membantu saudara dalam kesulitan merupakan konsep utama persaudaraan (jamaah) dimana *Islamic social capital* yang diperoleh melalui praktik persaudaraan (jamaah) dapat membantu membangun jaringan berbagi pengetahuan yang kuat dan dapat membuatnya lebih tahan terhadap gangguan ekonomi dan sosial (Mohiuddin, 2017). Keberlangsungan bisnis *fashion* dan kolaborasi antar pemangku kepentingan seperti pelanggan dan mitra menjadi isu krusial dan penting karena kurangnya kolaborasi di antara *stakeholder* yang dapat menjadi masalah dalam pengembangan dan keberlanjutan bisnis (Mayangsari, 2017). Oleh karena itu, perlu adanya keterlibatan pelanggan dalam memberikan beberapa manfaat, penciptaan nilai bersama, seperti memperluas pasar dan mengurangi biaya pemasaran.

Kepercayaan dari upaya kolaboratif telah menghasilkan pemanfaatan modal sosial yang mengesankan dari setiap pesaing dalam bentuk berbagi pengetahuan, visi dan sumber daya di antara perusahaan yang bersaing di bawah atap yang sama dan pada akhirnya modal sosial dapat menjadi sumber penting penciptaan keunggulan bersaing di antara pesaing pada industri *fashion* (Uddin and Afrin,

2015). Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya memanfaatkan modal sosial yang tertanam antara ikatan sosial para pesaing dengan menambahkan nilai-nilai Islam seperti persaudaraan (jamaah) dalam *Islamic social network*. UMKM *fashion* dianggap sebagai sub-sektor penting dari industri kreatif yang terkait dengan penciptaan desain pakaian, aksesoris *fashion* Muslim, produksi pakaian, dan distribusi produk *fashion* Muslim yang dikelompokkan menjadi perusahaan *fashion* Muslim dan saluran distribusi (Daryanto *et al.*, 2015).

Fenomena inovasi disruptif merupakan fenomena dimana inovasi menjadi hal penting bagi bisnis *fashion* Muslim dalam merespon kebutuhan dan keinginan pasar yang kreatif, lincah, dan inovasi. Teknologi digital menjadi kunci keberhasilan dalam menghasilkan inovasi yang cepat dan memberikan pelayanan yang unggul dan lebih efisien. Beberapa tipe inovasi produk yang mampu bersaing berpotensi menemukan, menciptakan peluang dan kelangsungan usaha, dimana inovasi disruptif berpotensi menghasilkan posisi bersaing perusahaan dengan cepat dan praktis (Chieh, Garnsey and Ruan, 2014). Inovasi disruptif ditandai dengan adanya revolusi industri 4.0 dan revolusi digital menjadikan bisnis *fashion* Muslim yang memiliki teknologi digital dan kapabilitas strategis yang cepat dan lincah dapat menggantikan perusahaan *incumbent* yang memiliki teknologi dan sistem yang lambat. Potensi tantangan manajerial dan institusional perusahaan untuk menghasilkan ide kreatif dan inovasi dalam upaya mereka untuk merintis inovasi disruptif untuk membuat hal yang lebih baik, menghasilkan sesuatu kebaruan, dan membuat hal dengan cara yang berbeda dengan lebih efisien secara menyeluruh (Adegbile and Sarpong, 2017).

Inovasi disruptif ditandai dengan interaksi dan konektivitas melalui komunikasi yang terintegrasi dan teknologi informasi yang membuat kualitas produk meningkat dan menjadikan rantai nilai industri *fashion* Muslim menjadi lebih efisien (Wan, Williamson and Yin, 2014). Proses rantai nilai bisnis *fashion* Muslim meliputi perolehan bahan-baku, desainer, manufaktur dan retailer, dimana kualitas jejaring dalam asosiasi menjadi faktor pendukung yang penting dalam mendukung kelincahan transformasi strategis. Untuk menghasilkan inovasi yang lebih cepat, responsif dan lincah serta memperkuat kualitas jejaring dalam asosiasi dibutuhkan *Islamic social capital*. Dengan demikian, pebisnis yang memiliki *Islamic social capital* berupa *Islamic social network* dan kualitas kepercayaan dapat menghasilkan inovasi yang lebih baik dan konsekuensinya mendorong mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yaitu riset gap dan fenomena bisnis, maka dibutuhkan kompetensi baru sebagai *novelty* dalam penelitian ini. Riset gap menunjukkan terjadi kontroversi studi antara *Islamic social capital* dengan kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Fenomena bisnis menunjukkan belum optimalnya kinerja inovasi, karena adanya inovasi disruptif yang ada pada UMKM *fashion* Muslim. Kompetensi baru yang dibutuhkan adalah pengembangan kemampuan dengan mengintegrasikan aset strategis dari *resource-based view*, kapasitas transformasi dari *dynamic capability*, dan *agility capabilities* sebagai

kompetensi penting yang perusahaan butuhkan dalam merespons perubahan dengan cepat untuk mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Justifikasi orisinalitas novelty dalam studi ini, yakni *strategic transformation agility* sebagai kemampuan organisasi yang memiliki kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan, sehingga berpotensi mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Kompetensi ini belum pernah diteliti sebelumnya, karena serangkaian sumber daya harus bisa ditransformasi melalui kombinasi kapabilitas yang unik dengan berbagai aset. Pada kenyataannya sumber daya belum tentu bernilai strategis. Sumber daya organisasi dalam membentuk produk yang khas belum tentu dapat merespon perubahan lingkungan yang sangat cepat. Oleh karena itu, dibutuhkan integrasi transformasi pengetahuan, aset strategis dan *agility capabilities* yang berperan menciptakan inovasi yang lebih responsif terhadap perubahan. Dinamika perubahan yang harus direspon dengan cepat adalah perubahan selera konsumen dan persaingan dengan mengkombinasi berbagai kapabilitas dan kompetensi organisasi.

Strategic transformation agility membutuhkan dukungan *Islamic social capital* berupa *Islamic social network* dan kepercayaan yang semakin berkualitas dalam jejaring. Oleh karena itu, rumusan masalah studi ini adalah “Bagaimana model pengembangan *strategic transformation agility* berbasis *Islamic social capital* (*Islamic social network* dan kualitas kepercayaan) menuju kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan pendekatan *dynamic capability*”

pada UMKM *fashion* Muslim di Provinsi Jawa Tengah. Kemudian pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Islamic social capital* (*Islamic social network* dan kualitas kepercayaan) terhadap *strategic transformation agility*.
2. Bagaimana pengaruh *strategic transformation agility* terhadap kinerja inovasi.
3. Bagaimana pengaruh *strategic transformation agility* dan kinerja inovasi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis keterkaitan *strategic transformation agility* berbasis *Islamic social capital* (*Islamic social network* dan kualitas kepercayaan) dengan kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan.
2. Menyusun model pengembangan *strategic transformation agility* berbasis *Islamic social capital* (*Islamic social network* dan kualitas kepercayaan) untuk mendorong kinerja inovasi dan mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka manfaat yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Teori

Studi ini diharapkan memberikan kontribusi dan manfaat pada pengembangan Manajemen Strategi, khususnya *Resources Based Theory*, *Dynamic Capability*, dan *Agility Capabilities*, yakni *strategic transformation agility* berbasis *Islamic social capital* dengan dimensi *Islamic social network* dan kualitas kepercayaan untuk meningkatkan kinerja inovasi dan mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

2. Praktis

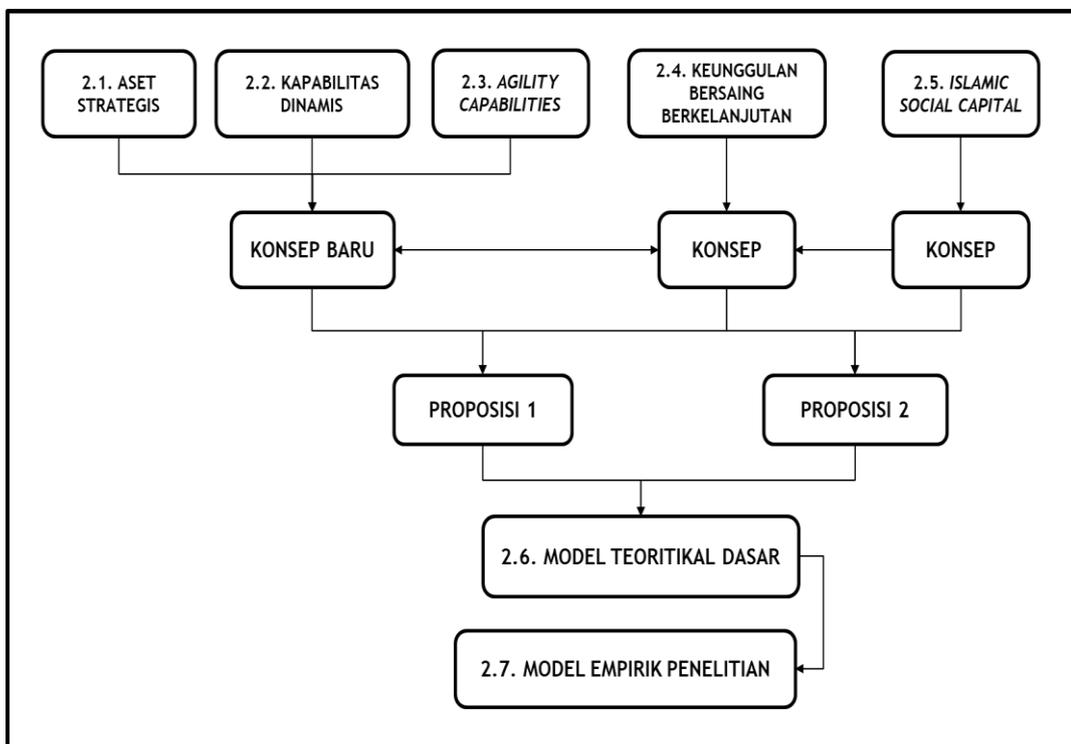
Secara praktis studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi pada UMKM *fashion* Muslim dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja inovasi dan mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui *strategic transformation agility* berbasis *Islamic social capital* dengan dimensi *Islamic social network* dan kualitas kepercayaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan tentang *dynamic capability*, *agility capabilities*, aset strategis, keunggulan bersaing berkelanjutan dan *Islamic social capital*. Berdasarkan dimensi-dimensi yang strategis dan substantif menghasilkan konsep baru. Keterkaitan antara konsep baru (*novelty*) dengan konsep yang lain membentuk “*Proposisi*”. Kemudian adanya dinamika variabel internal dan eksternal, hubungan proposisi dengan proposisi menghasilkan “Model Teoritikal Dasar”. Akhirnya berdasarkan *research gap* dan fenomena muncul “Model Empirik Penelitian”. Secara piktografis alur kajian pustaka tersaji dalam Gambar 2.1.

Gambar 2. 1 Alur Kajian Pustaka



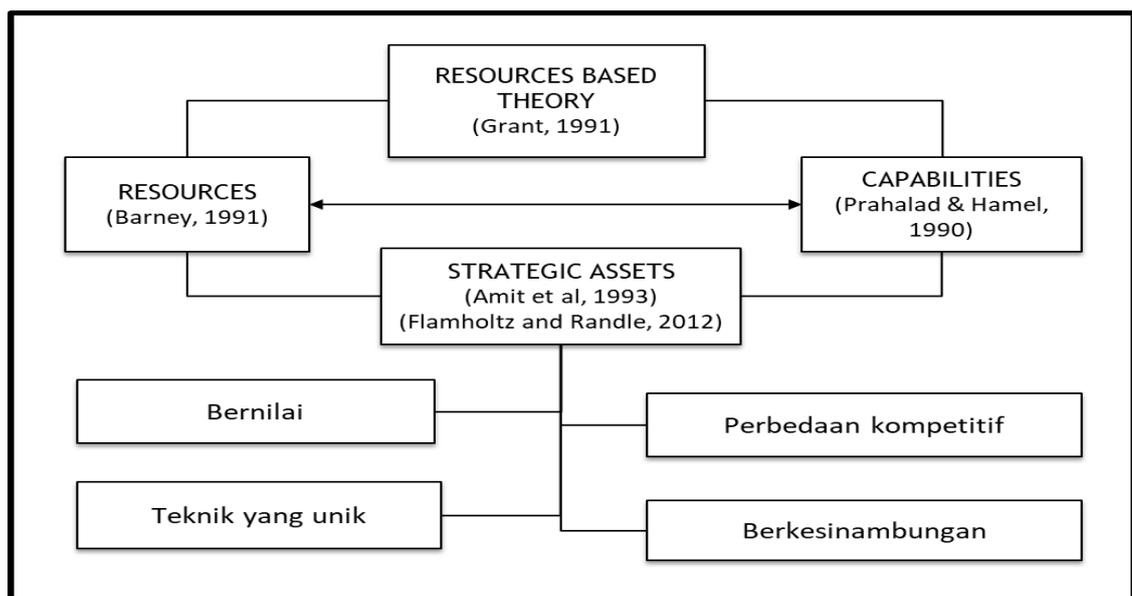
2.1. Aset Strategis

Resources Based Theory menjelaskan bahwa perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan profitabilitas dan keunggulan bersaing dari waktu ke waktu melalui integrasi kapabilitas dan sumber daya sebagai arah dasar untuk strategi perusahaan (Grant, 1991). Nilai strategis yang dihasilkan dari sumber daya perusahaan dapat diperoleh dari sumber daya manusia, sumber daya fisik, teknologi, keuangan dan tak berwujud (Barney, 1991). Kompetensi inti yang khas diperoleh dari kombinasi kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan bersaing, nilai yang dimiliki dalam membuat keunikan, teknik yang unik, sedikitnya pesaing yang memiliki barang pengganti, dan fitur yang mendukung kesuksesan jangka panjang (Prahalad and Hamel, 1990).

Kapabilitas merupakan kompetensi perusahaan dalam mengintegrasikan sumber daya yang kompleks dan menggunakan basis informasi dalam proses organisasi untuk menghasilkan dan melindungi produk akhir yang unik (Ismail, Rose and Uli, 2012). Aset pengetahuan secara luas diakui sebagai sumber daya yang memainkan peran penting dalam penciptaan nilai. Menurut pandangan berbasis sumber daya, kinerja perusahaan bergantung pada dukungan sumber daya terutama aset pengetahuan (Brown & Kimbrough, 2011). Aset pengetahuan adalah sumber daya spesifik perusahaan, yang penting dalam menciptakan nilai bagi perusahaan, dan dianggap sebagai input, output, dan moderator untuk menciptakan nilai (Amin et al., 2018). Ini menekankan pentingnya aset pengetahuan bertindak sebagai sumber daya strategis dan membantu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif karena kelangkaannya (Teece, 2006).

Aset strategis merupakan integrasi kapabilitas khusus dan sumber daya yang memiliki kesulitan untuk diimitasi pesaing, tidak mudah diperdagangkan, dan bersifat langka yang memiliki potensi untuk mendorong keunggulan bersaing perusahaan (Amit and Schoemaker, 1993). Aset strategis sebagai sumber profitabilitas dan keunggulan bersaing berkelanjutan dihasilkan dari integrasi antara kapabilitas dan sumber daya perusahaan serta suatu rumusan strategi yang efektif (Widodo, 2018). Aset Strategis yang menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan dapat berupa aset fisik, aset keuangan, modal manusia berupa pengetahuan, serta aset teknologi yang memiliki kriteria bernilai, langka dan sulit diimitasi (Hoopes, Madsen and Walker, 2003). Aset strategis harus memiliki dua kriteria, yaitu perbedaan manfaat yang kompetitif dan berkesinambungan yang mampu bertahan untuk jangka waktu melebihi dua tahun (Flamholtz and Randle, 2012). Berdasarkan uraian tentang aset strategis, tersaji dalam Gambar 2.2.

Gambar 2. 2 Aset Strategis



Sumber: Amit and Schoemaker (1993) dan Flamholtz and Randle (2012)

Kapabilitas diintegrasikan dengan teknologi di tingkat perusahaan yang dibangun untuk responsif terhadap tren pasar dalam menyediakan inovasi produk, dan mempersingkat siklus pengembangan produk serta layanan yang handal (Mayer and Salomon, 2006). Kompetensi inti yang khas bisa diperoleh melalui kombinasi keahlian dan pengetahuan tersembunyi untuk meraih tujuan jangka panjang perusahaan (Bryson, Ackermann and Eden, 2007). Organisasi harus membuat cara dan sistem yang dapat menyerap pengetahuan penting sebagai aset strategis yang didukung melalui berbagi wawasan dengan tekun, tepat waktu, serta akurat dalam meraih keunggulan bersaing berkelanjutan (Bollinger and Smith, 2002).

Kapabilitas strategis dalam perspektif Islam dikaitkan dengan keahlian yang didefinisikan sebagai kompetensi, kualifikasi yang secara kolektif mengkonotasikan kemampuan dan kualitas organisasi yang dilakukan dengan selalu memperbaiki diri (Rafiki, Alkhalifa and Buchari, 2014; Nana, 2013). Semua aktivitas bisnis dianggap sebagai tindakan ibadah jika aktivitas tersebut dilakukan dengan niat baik karena Allah. Adapun ciri tindakan yang dilakukan karena Allah adalah apabila tindakan tersebut merupakan tindakan yang terbaik yang dilakukan dengan cara yang terbaik pula seperti pembuatan desain yang terbaik dengan proses pembuatan yang terbaik sesuai dengan tuntunan Allah dan RasulNya. Disamping itu, ciri niat yang baik dapat dilihat dari seberapa besar manfaat yang diberikan dari aktivitas tersebut.

Organisasi dengan kapasitas integritas yang tinggi sebagai aset strategis bagi perusahaan dibanding pesaing dapat mendukung sistem yang meningkatkan keunggulan berkelanjutan (Petrick and Quinn, 2001). Konstruksi aset strategis

menjadi yang terbaik bagi manusia yaitu kompetensi manusia sebagai aset strategis yang memiliki manfaat terbaik bagi sesama manusia. Konsep memberi manfaat dan berbuat baik bagi orang lain, pada esensinya adalah berbuat baik bagi diri sendiri (Q.S. al-Isra'/17:7). Nilai strategis adalah manfaat terbaik yang diberikan kepada *stakeholder* dalam jangka panjang.

Nilai manfaat terbaik yang diberikan kepada *stakeholder* akan senantiasa diganti oleh Allah dengan pemberian yang terbaik (H.R. Bukhari no. 2442 dan Shahih Muslim no. 6743). Disamping itu, nilai manfaat terbaik yang diberikan kepada jejaring untuk memberikan kemudahan saat dalam kesulitan, maka Allah akan menggantinya dengan memberi kemudahan di dunia dan akhirat (H.R. Muslim no. 7028). Oleh karena itu, aset strategis merupakan integrasi kompetensi yang bernilai dengan teknik unik yang memberi manfaat terbaik dan memberikan perbedaan kompetitif secara berkesinambungan, yang memiliki potensi untuk mendorong keunggulan bersaing bagi perusahaan.

2.2. *Dynamic Capability*

Pendekatan *dynamic capability* sebagai sumber keunggulan bersaing dapat ditekankan dengan menyesuaikan, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi organisasi secara tepat (Teece and Pisano, 1994). *Dynamic capability* digunakan untuk menciptakan, membentuk ulang, dan memperluas kemampuan organisasi dalam meningkatkan pembentukan kompetensi dalam menghadapi pasar yang dinamis (Teece, Pisano and Shuen, 1997). *Dynamic capability* dibutuhkan untuk mengkonfigurasi ulang, mengintegrasikan, mengeksploitasi, dan

memperbarui sumber daya dalam lingkungan eksternal yang mudah berubah dan kompleks untuk merespon pasar yang dinamis dan cepat bergeser dalam memperoleh keunggulan bersaing berkelanjutan (Mikalef and Pateli, 2017). Dimensi *dynamic capability* terdapat dalam tiga komponen utama yaitu kapasitas adaptif, penyerapan dan inovasi (Wang and Ahmed, 2007).

Kapasitas penyerapan sebagai *dynamic capability* yang berkaitan dengan penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan yang meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing (Chuang, Chen and Lin, 2016). Kemampuan merasakan, mempelajari, menyerap, mengintegrasikan, penciptaan pengetahuan, berkoordinasi, memobilisasi, mengkonfigurasi ulang, mengubah sumber daya, penyerapan pengetahuan, kemampuan transformasi, respon bersaing, pengambilan keputusan yang tepat dan kapasitas pembuatan strategi merupakan komponen *dynamic capability* yang harus dimiliki oleh organisasi (Seyed Kalali and Heidari, 2016). Perusahaan membutuhkan usaha internal dan investasi litbang untuk menyerap investasi pengetahuan eksternal yang baru (Campos-climent, Sanchis-palacio and Ramon, 2017).

Kapasitas penyerapan didefinisikan sebagai serangkaian kemampuan organisasi yang mana memperoleh, mengetahui, mengasimilasi, mengubah, mengeksploitasi dan menerapkan informasi baru yang bernilai dari eksternal untuk mencapai tujuan perusahaan dan menghasilkan kapasitas organisasi yang dinamis (Zahra and George, 2002). Kemampuan serap memberi kemungkinan untuk mengubah basis pengetahuan perusahaan melalui proses akuisisi, asimilasi,

transformasi dan eksploitasi (Andersén, 2015). Kapasitas penyerapan terdiri dari empat dimensi: akuisisi, asimilasi, transformasi dan kemampuan eksploitasi; dua dimensi pertama membentuk kapasitas penyerapan potensial, kedua yang terakhir menyadari kapasitas penyerapan (Fosfuri and Tribó, 2008).

Akuisisi pengetahuan adalah kemampuan perusahaan untuk mengenali, menghargai, dan memperoleh pengetahuan eksternal yang sangat penting untuk operasi perusahaan (Zahra and George, 2002). Asimilasi pengetahuan adalah kemampuan perusahaan untuk memahami, menganalisis, dan menafsirkan pengetahuan dari sumber luar (Chen et al., 2009). Transformasi pengetahuan adalah kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan menggabungkan pengetahuan yang ada dengan yang baru diperoleh (Zahra and George, 2002). Eksploitasi pengetahuan adalah kemampuan untuk menerapkan pengetahuan eksternal baru secara komersial untuk dicapai tujuan organisasi (Chen et al., 2009).

Perusahaan yang merepresentasikan tingkat penyerapan yang lebih tinggi dapat menggunakan pengetahuan yang dihasilkan oleh perusahaan lain, sehingga mereka harus memiliki kemampuan berinovasi yang lebih besar (Nieto and Quevedo, 2005). Dengan kapasitas serap, perusahaan memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka, dan meningkatkan kemampuan mereka untuk mengasimilasi, memanfaatkan informasi masa depan dan akhirnya untuk meningkatkan inovasi (Kostopoulos *et al.*, 2011). Kemampuan perusahaan untuk mengubah dan mengeksploitasi pengetahuan menentukan tingkat inovasi organisasinya, seperti kemampuan pemecahan masalah yang lebih cepat dan meningkatkan reaksi cepat terhadap informasi baru (Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle, 2011). Kapasitas

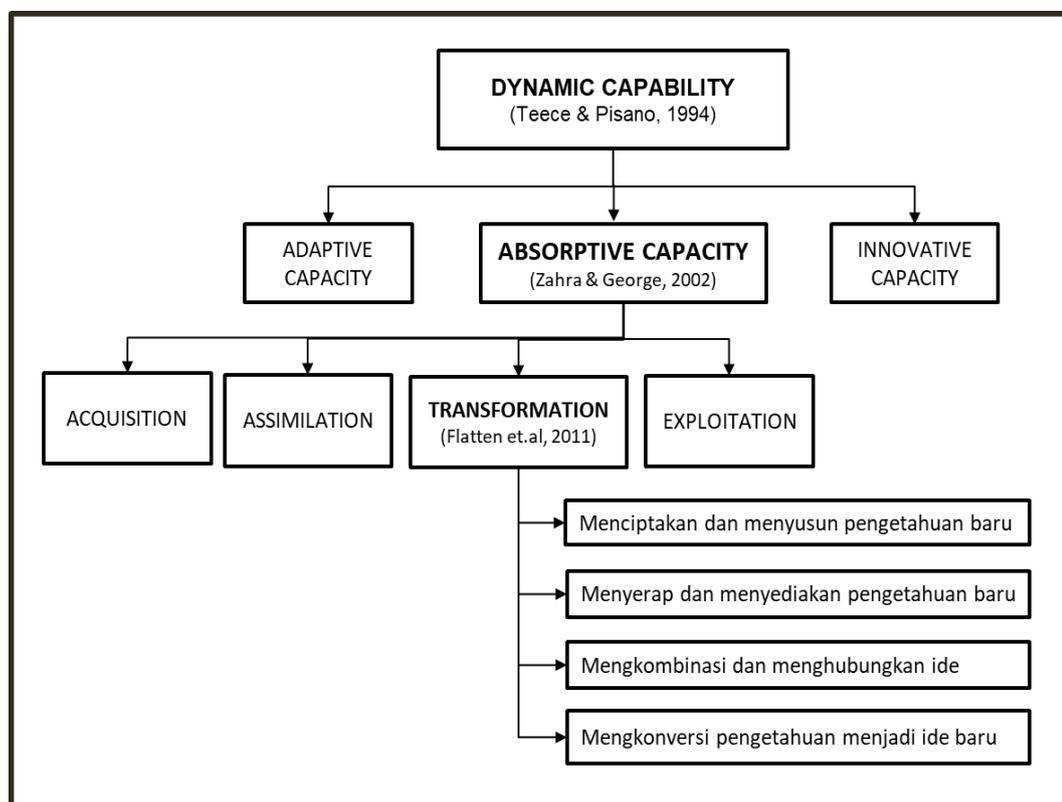
penyerapan merupakan hubungan antara kemampuan internal organisasi untuk mengembangkan produk baru dan memperbaiki yang sudah ada di satu sisi, dan kemampuan eksternal berbasis informasi dan peluang di sisi lain yang akan meningkatkan keunggulan bersaing (Liao *et al.*, 2016; Kittikunchotiwut, 2015).

Skala kapasitas penyerapan sebagai tingkat di mana perusahaan terlibat dalam kegiatan akuisisi pengetahuan, mengasimilasi informasi yang diperoleh dari pengetahuan yang ada, mengubah pengetahuan baru yang disesuaikan dan mengeksploitasi pengetahuan yang telah ditransformasikan secara komersial (Flatten *et al.*, 2011). Dimensi transformasi meliputi: menciptakan dan menyusun pengetahuan baru, menyerap dan menyediakan pengetahuan baru, mengkombinasi dan menghubungkan pengetahuan yang ada dengan wawasan baru, mengkonversi dan menerapkan pengetahuan menjadi ide produk baru (Flatten *et al.*, 2011). Gagasan transformasi strategis adalah tentang kemampuan organisasi untuk mengakumulasi, mengintegrasikan keterampilan, kemampuan strategis dan proses menggunakan berbagai pembuatan strategi dan mentransformasikan dirinya untuk memastikan kelangsungan hidup jangka panjang dalam menciptakan nilai *stakeholder* yang lebih besar (Davis, Kee and Newcomer, 2012; Pearce and Robbins, 2008).

Islam sangat mementingkan orang yang memiliki kecerdasan dengan hati dan pikiran. Manusia dituntut menggunakan kepandaian dan kecerdasannya dengan akal dan pikiran untuk memberi kemaslahatan bagi umat manusia. Orang yang kreatif akan selalu berusaha mencari tahu dan mengungkap esensi sesungguhnya dari fenomena kenyataan yang nampak (Ma'ruf, 2013). Seorang pebisnis Muslim

harus bisa mengambil pelajaran, berpikir dan meneliti tentang segala petunjuk yang diberikan oleh Allah sebagaimana perintah Allah dalam QS. Ali Imran (3): 190-191 untuk kemaslahatan umat manusia melalui berfikir, manusia selalu diperintah untuk berusaha transformasi kearah yang lebih baik dalam memberikan kebaikan bagi manusia seluruhnya baik di dunia maupun di akhirat (Mas'ud, 2017). Berdasarkan uraian di atas tentang *dynamic capability*, dapat disajikan dalam Gambar 2.3.

Gambar 2. 3 *Dynamic Capability dan Dimensi Transformation*



Sumber: Integrasi Zahra and George (2002); Flatten *et al.* (2011)

Konsep transformasi dalam Islam dikenal dengan konsep hijrah yang sudah diajarkan sejak zaman Nabi Ibrahim as, sebagaimana perintah Allah dalam QS. Al-‘Ankabut (29): 26. Konsep transformasi dicontohkan dan diajarkan oleh Rasulullah SAW dengan menjadi pengusaha yang jujur, amanah dan terpercaya. Kapabilitas

transformasi merupakan kemampuan yang dimulai dengan ide yang kreatif, dimana seorang beriman mampu untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda karena mendapat petunjuk ide kreatif dari Allah karena keimanannya untuk mendapatkan yang terbaik. Organisasi yang kreatif adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru, berbeda dari yang lain, atau mampu menciptakan sesuatu yang berbeda dan unggul dengan yang sudah ada sebelumnya.

Allah mewajibkan baginya sikap baik dalam setiap perbuatan dengan tujuan mulia yang dikejar setiap Muslim dalam bekerja yaitu keridhaan Allah yang didapatkan melalui melaksanakan tugas dengan etos kerja tinggi berdasarkan keahlian dan kecakapan (Yusanto dan Widjajakusuma, 2003). Pebisnis Muslim sebagai pemegang amanah di muka bumi harus memiliki keyakinan mendasar bahwa kapabilitas transformasi sebagai bentuk amal salih, untuk Allah dengan menekankan pentingnya ketekunan, sungguh-sungguh, komitmen ikhlas dalam berkreasi. Oleh karena itu, konstruksi kapasitas transformasi berdasar nilai-nilai keteguhan dan kesungguhan didefinisikan sebagai kapasitas untuk menciptakan dan menyusun pengetahuan baru, menyerap dan menyediakan pengetahuan baru, mengkombinasi dan pengetahuan yang ada dengan wawasan baru dengan tekun, mengkonversi dan menerapkan pengetahuan menjadi ide produk baru dengan sungguh-sungguh sehingga menghasilkan yang terbaik dan lebih bermanfaat.

2.3. Agility Capabilities

Agility dibedakan melalui dimensi persaingan yang gesit berupa memperkaya pelanggan dengan memberikan kombinasi produk, informasi dan jasa,

bekerjasama menggunakan pendekatan kompetensi inti untuk strategi dan membentuk aliansi untuk meningkatkan daya saing (Baker, 1996). *Agility* mencakup kemampuan mengorganisir dengan keragaman tugas untuk menguasai perubahan dan menggunakan kembali aset dengan cepat, serta memanfaatkan orang dan informasi dengan menekankan produk bernilai tambah yang lebih tinggi (Baker, 1996). *Agility* didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan dan untuk merebut peluang yang tersedia karena perubahan, sehingga pengukuran *agility* sebagai kemampuan suatu proses untuk merespons perubahan yang tidak terduga (Arteta and Giachetti, 2004).

Model konseptual *agility* memiliki tiga elemen pembentuk, yaitu: (1) *Agility driver*, merupakan tekanan dari lingkungan bisnis yang mengharuskan perusahaan untuk mencari strategi menjalankan bisnisnya dalam mempertahankan keunggulan bersaingnya. (2) *Agility capabilities*, merupakan kemampuan esensial yang perusahaan butuhkan untuk merespons dan memanfaatkan secara positif perubahan; dan (3) *Agility providers*, merupakan sarana yang dengannya kemampuan tersebut bisa diperoleh (Sharifi & Zhang, 2001).

Agility capabilities merupakan kemampuan merasakan perubahan lingkungan berarti memiliki kemampuan intelektual untuk mendeteksi, mengantisipasi dan merasakan perubahan lingkungan, kesempatan persaingan yang kompetitif, dengan mempertimbangkan perubahan berdasarkan tindakan pesaing, perubahan preferensi konsumen, dan kemampuan merespons dengan tepat (Overby, 2005). *Agility capabilities* dideskripsikan sebagai kemampuan organisasi yang gesit dan harus dapat membuat respons yang tepat terhadap perubahan yang terjadi

di lingkungan bisnisnya (Sharifi and Zhang, 1999). *Agility capabilities* dibagi menjadi empat: (1) *Responsiveness*, merupakan kemampuan untuk mengidentifikasi perubahan dan merespons dengan cepat, secara reaktif atau secara proaktif, dan pulih dari perubahan. (2) Kelincahan, merupakan seperangkat kompetensi yang luas yang memberikan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas kegiatan menuju maksud dan tujuan perusahaan. (3) Fleksibilitas, yaitu kemampuan untuk memproses produk yang berbeda dan mencapai tujuan yang berbeda dengan fasilitas yang sama. (4) Kecepatan, berupa kemampuan untuk melakukan tugas dan operasi dalam waktu sesingkat mungkin (Sharifi and Zhang, 1999).

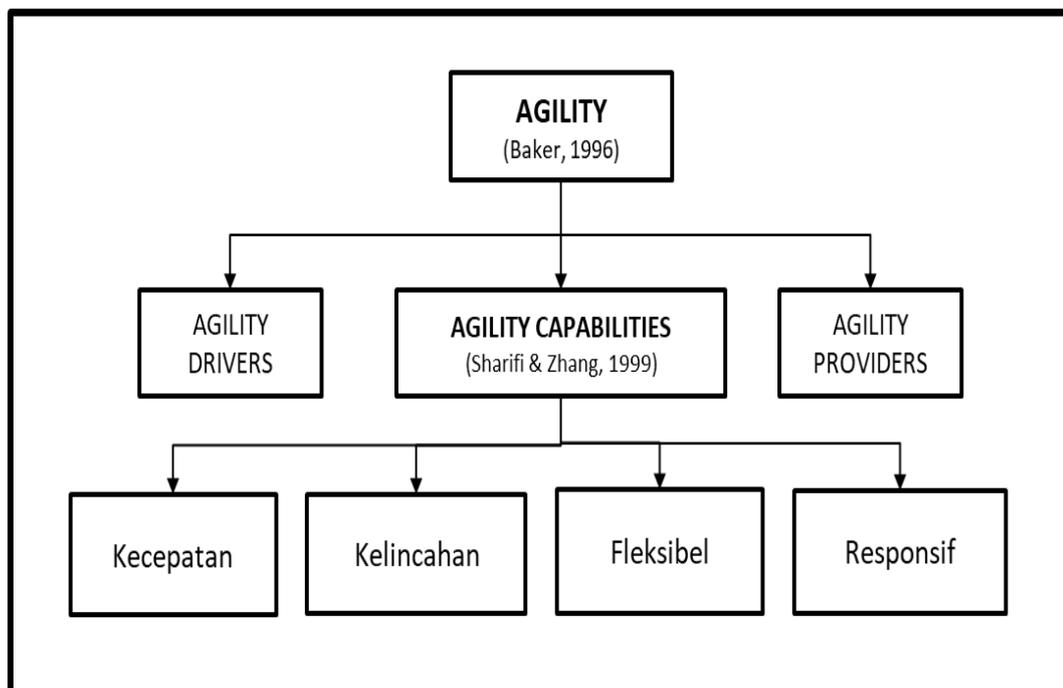
Skema pengukuran *agility* dapat diusulkan melalui beberapa cara, yaitu (1) berfokus pada karakteristik operasional yang dapat diamati yang memengaruhi kelincahan, seperti variasi produk, keserbagunaan, perubahan kualitas, jejaring. (2) Berbasis pengetahuan, didasarkan pada pengetahuan ahli yang dikumpulkan dari pengoperasian sistem yang sedang diperiksa, atau pada sistem serupa. (3) Holistik, dengan menggabungkan semua dimensi *agility* yang diketahui (Tsourveloudis and Valavanis, 2002).

Agility capabilities mencakup kemampuan fisik untuk meningkatkan pangsa pasar, menangkap dan merebut dengan cepat dan proaktif pelanggan baru, atau menangkis, menanggapi dengan tepat, respon dengan cepat, efektif dan efisien, bereaksi terhadap ancaman dan persaingan (Overby, 2005). Efektivitas kelincahan untuk bersaing tepat waktu, dapat menggunakan penentu kelincahan sebagai berikut: disiplin arus informasi, teknologi, sumber daya manusia, kualitas, dan fleksibilitas, sedangkan penentu waktu pada jalur kritis adalah desain produk,

pembuatan prototipe, produksi, manufaktur, dan pengiriman perusahaan (Nejatian, Sentosa and Piaralal, 2011). Konsep terkait karakteristik atau atribut utama dari *agility* sebagai berikut: fleksibel, responsif, budaya perubahan, kecepatan, integrasi dan kompleksitas rendah, produk sesuai pelanggan dan kualitas tinggi, mobilisasi kompetensi inti (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007).

Agility capabilities dan struktur jejaring perusahaan menjadi strategi kompetitif yang sangat penting bagi sumber kinerja perusahaan (Yang and Liu, 2012). Proses kelincuhan bisnis dengan kebutuhan kombinasi kecepatan, fleksibilitas, kemampuan respons, dan infrastruktur dengan sistem manufaktur yang mampu dengan cepat berpindah di antara produk yang berbeda model dalam mencapai keunggulan bersaing di lingkungan bisnis yang dinamis (Seethamraju, 2006). Berdasarkan uraian di atas tentang *agility* dapat disajikan dalam Gambar 2.4.

Gambar 2. 4 Agility Capabilities



Sumber: (Baker, 1996), Sharifi and Zhang (1999)

Agility enterprises dideskripsikan sebagai keadaan atau kualitas perusahaan mampu bergerak cepat dan dengan berbagai cara yang mudah dapat menyesuaikan dan terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang tidak terduga atau mendadak baik secara cepat maupun secara efisien (Ganguly, Nilchiani and Farr, 2009). Dalam menghadapi persaingan perusahaan perlu melakukan transformasi model bisnis menjadi lebih cepat untuk meningkatkan stabilitas perusahaan (Doz and Kosonen, 2010). Berdasarkan uraian di atas, *agility capabilities* dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi yang gesit dan mampu merespons perubahan lingkungan dalam waktu sesingkat mungkin, secara reaktif atau secara proaktif, untuk memproses produk yang berbeda dan mencapai tujuan yang berbeda dengan fasilitas yang sama.

Sintesa *Strategic Transformation Agility* diturunkan dari *Resources Based Theory*, *Dynamic Capability* dan *Agility Capabilities* yang diintegrasikan dengan nilai-nilai Islam melahirkan konsep baru *Strategic Transformation Agility*. *State of The Art* konsep *Strategic Transformation Agility* disarikan dalam Tabel 2.1.

Tabel 2. 1 State of The Art Konsep Strategic Transformation Agility

| No | Peneliti | Temuan |
|----|----------------------------|---|
| 1 | Amit and Schoemaker (1993) | <i>Strategic assets</i> sebagai konten strategi yang berkualitas merupakan integrasi sumber daya dan kemampuan yang langka, tidak dapat ditiru, tidak mudah diperdagangkan, dapat digunakan untuk mengubah nilai menjadi laba dan tahan lama yang berpotensi menghasilkan keunggulan bersaing. |
| 2 | Gunasekaran (1998) | <i>Agility</i> adalah kemampuan untuk bertahan dan sejahtera dengan menjangkau perubahan pasar yang terus menerus dan tidak dapat diprediksi. Kemampuan ini dilakukan dengan cara bereaksi dengan cepat dan efektif yang hemat biaya, sekaligus makmur dari ketidakpastian. Kelincahan ini dilakukan untuk mengubah pasar, dengan didorong oleh produk dan layanan yang dirancang untuk pelanggan |

| | | |
|---|--------------------------|--|
| 3 | Yusuf et al. (1999) | <i>Agility</i> adalah eksplorasi basis kompetensi (kecepatan, fleksibilitas, inovasi, proaktif, kualitas dan profitabilitas) yang berhasil melalui integrasi sumber daya yang dapat dikonfigurasi ulang dan praktek terbaik di lingkungan yang kaya pengetahuan untuk menyediakan produk dan layanan yang digerakkan oleh pelanggan dengan lingkungan pasar yang cepat berubah. Kebutuhan untuk mencapai keunggulan bersaing dalam sinergi adalah fundamental bagi paradigma kelincahan. |
| 4 | Christopher (2000) | <i>Agility</i> diartikan sebagai kemampuan organisasi merespon cepat untuk mengubah permintaan baik dari segi volume dan variasi. Kunci untuk bertahan hidup dalam kondisi yang berubah ini adalah melalui 'kelincahan'. |
| 5 | Baramichai et al. (2007) | <i>Agility</i> dibuat melalui proses internal dari dua mode aktivitas manajemen teknologi informasi yang dijelaskan dengan memanfaatkan transformasi organisasi yang mendukung teknologi informasi, baik melalui inovasi yang mengganggu atau inkremental. Postur strategis perusahaan dan kondisi lingkungan juga dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi proses transformasi ini. |
| 6 | Doz and Kosonen (2010) | Transformasi model bisnis merupakan tindakan kepemimpinan untuk mempercepat pembaruan yang membutuhkan tiga kapabilitas inti (sensitivitas strategis, persatuan kepemimpinan dan kelancaran sumber daya) untuk membuat organisasi lebih gesit. |
| 7 | Worley & Lawler (2010) | Transformasi menjadi organisasi yang gesit memerlukan proses perubahan yang mencerminkan fitur ketangkasan, termasuk transparansi, kecepatan, keterlibatan tinggi, dan fleksibilitas. Perusahaan perlu mengembangkan pemikiran strategis dan kemampuan fokus masa depan yang efektif dan cepat serta mencakup gagasan strategis yang fleksibel untuk perubahan lingkungan yang berbeda. |
| 8 | Teece et al. (2016) | Kelincahan organisasi perlu di dorong oleh kapabilitas dinamis yang kuat dalam mengatasi ketidakpastian yang dalam, seperti yang dihasilkan oleh inovasi dan persaingan dinamis terkait. |
| 9 | Appelbaum et al. (2017) | Kelincahan organisasi yang meningkat dapat meningkatkan kemampuan untuk menanggapi secara proaktif perubahan lingkungan yang tidak terduga. Komitmen untuk transformasi berkelanjutan dan strategi tangkas menyiratkan perubahan di semua tingkat organisasi mulai dari strukturnya, melalui dinamika kepemimpinan dan pengambilan keputusan. |

| | | |
|----|-----------------------------|--|
| 10 | Baškarada & Koronios (2018) | Kelincahan organisasi sebagai evolusi adaptasi yang cepat, berkelanjutan dan sistematis dimana inovasi kewirausahaan yang diarahkan untuk memperoleh dan atau mempertahankan keunggulan bersaing. Kerangka ketangkasan organisasi mengusulkan lima kemampuan dinamis (penginderaan, pencarian, perebutan, pergeseran dan pembentukan) yang mendasari ketangkasan organisasi. |
|----|-----------------------------|--|

Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini

2.4. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Keunggulan bersaing berkelanjutan didefinisikan sebagai segala sesuatu yang menggambarkan atribut dan sumber daya pemain yang unggul sebagai implementasi dari strategi penciptaan nilai yang tidak dapat diduplikasi atau ditiru oleh pesaing saat ini, bertahan lama, yang membedakan perusahaan atau produk-produknya dari para pesaingnya yang memiliki keberlanjutan dari waktu ke waktu (Foon and Nair, 2010). Keunggulan bersaing berkelanjutan dideskripsikan sebagai kemampuan organisasi untuk melakukan kegiatannya yang berbeda dari para pesaingnya, dan menciptakan nilai finansial jangka panjang (Osman and Ngah, 2016). Keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai, menerapkan strategi pasar baru, menggunakan proses dan sumber daya yang berharga, tidak diterapkan oleh pesaing, memfasilitasi pengurangan harga, meningkatkan produktivitas, dan pemanfaatan peluang pasar secara luas (Adeniran and Johnston, 2012). Perolehan pengetahuan baru membutuhkan modal sosial untuk melakukan proses berpartisipasi, bekerja sama, dan berbagi pengetahuan melalui pembelajaran kolektif menuju pada perbaikan keunggulan bersaing (Chuang, Chen and Lin, 2016).

Tujuan peningkatan daya saing didasarkan pada keunggulan bersaing yang berasal dari sumber daya dan aset yang dikembangkan oleh manusia dengan didukung oleh keunggulan komparatif yang berasal dari berbagai macam sumber daya alam (Chin, Thian and Lo, 2017). Aset strategis yang bernilai dan berpotensi meningkatkan keunggulan bersaing dengan keadaan lingkungan yang tidak berubah, namun menurut RBV, keadaan aset strategis yang bernilai ini tidak sepenuhnya dapat dilakukan pembaruan pada saat lingkungan terjadi perubahan (Seyed Kalali and Heidari, 2016). Perusahaan dengan kemampuan mengidentifikasi perubahan tren pasar atau lingkungan melalui komunikasi lebih awal dengan berbagai *stakeholder*, dengan menyelaraskan aset strategis yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan potensial dalam menghadapi persaingan yang berubah dengan cepat, dapat berpotensi meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Mooney, 2007). Pandangan berbasis sumber daya menekankan bahwa keunggulan bersaing bersumber dari integrasi kapabilitas dan sumber daya sebagai kompetensi inti yang langka, bernilai dan tidak banyak produk yang bisa menggantikan (Barney, 1991). Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan adalah *kemampuan organisasi yang memiliki keunikan, atribut yang unggul dan keberlanjutan dari waktu ke waktu*.

Sumber daya yang akan memberikan keunggulan bersaing tidak dapat dibeli tetapi harus secara bertahap dikembangkan dan dibangun dalam perusahaan melalui proses transformasi menjadi kemampuan khusus untuk bersaing dalam lingkungan yang berubah dengan cepat yang dapat dilihat dari kemampuan mereka untuk memperkenalkan konsep baru, proses baru, strategi baru, dan kemampuan mereka

untuk beradaptasi terhadap perubahan (Madsen, 2007). Keunggulan bersaing harus memiliki karakteristik keberlanjutan, dimana perusahaan harus memimpin pesaingnya dan mempertahankannya dalam periode yang agak panjang, dan tidak dapat dikejar dalam waktu yang agak singkat; keunikan, dimana perusahaan perlu memiliki kompetensi yang khas; dan substansialitas, dimana perusahaan perlu memimpin pesaingnya dengan kesenjangan yang signifikan (Lee and Hsieh, 2010).

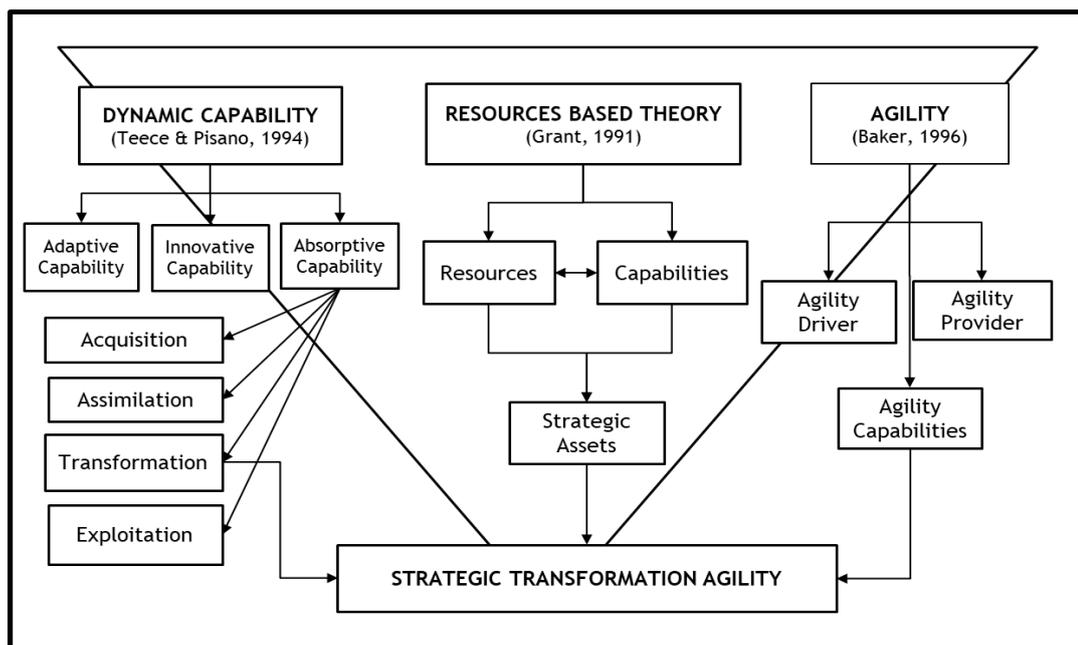
Pembentukan keunggulan bersaing memiliki ketergantungan dari kapabilitas organisasi dengan berkomunikasi terhadap *stakeholder* dalam memperoleh peluang pasar dan kebaruan informasi berdasarkan riset pasar (Rothaermel, 2016). Keunggulan bersaing berkelanjutan memiliki dimensi daya tahan dan tidak mudah untuk mencocokkan aset strategis yang dimiliki oleh perusahaan (Widodo and Nurhayatie, 2018; Widodo, 2013; Srivastava, Franklin and Martinette, 2013; Guo, 2007; Barney, 1991). Keunggulan bersaing berkelanjutan muncul ketika perusahaan mampu mempertahankan sumber daya yang memiliki kriteria bernilai (sumber daya yang membantu perusahaan menciptakan produk dan layanan yang berharga), dengan cara yang tidak dapat ditiru orang lain (pesaing tidak dapat dengan mudah meniru sumber daya tersebut) dan perusahaan memiliki sumber daya tersebut dan dapat mengeksploitasinya sesuka hati (Barney, 1991). Jika sebuah perusahaan memperoleh sumber daya yang berharga dan langka, dapat memanfaatkan sumber daya tersebut dalam menerapkan strategi menciptakan nilai yang tidak dapat dilakukan diduplikasi oleh perusahaan lain untuk memperoleh daya saing yang berkelanjutan (Chen et al., 2009).

Perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan ketika mereka secara konsisten menghasilkan produk dengan atribut yang sesuai dengan kriteria pembelian untuk mayoritas pelanggan di target pasar mereka (Hall, 1993). Atribut seperti harga, spesifikasi, keandalan, dan estetika dihasilkan dari kepemilikan perbedaan kemampuan yang relevan. Berdasarkan studi terdahulu indikator bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dalam penelitian ini adalah *bernilai unik, atribut yang unggul dan berdaya tahan lama*.

2.5. Model Teoritik Dasar

Berdasarkan kajian mengenai *resources based theory*, *dynamic capability*, dan *agility capabilities* yang komprehensif dan mendalam dapat diintegrasikan dan menghasilkan kebaruan (*novelty*) *strategic transformation agility* seperti yang disajikan pada Gambar 2.5.

Gambar 2. 5 Integrasi Teori Dasar



Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini

Tidak semua organisasi yang sudah memiliki strategi dapat sukses dengan strategi yang mereka gunakan, akan tetapi diperlukan kualitas strategi sebagai sebuah strategi yang dapat dibangun melalui kualitas proses strategi dan konten strategi yang berkualitas untuk menghasilkan kinerja yang unggul (Widodo, 2018). Kualitas strategi dapat diwujudkan melalui beberapa pendekatan, yaitu melalui kualitas proses strategi yang dibangun dengan kualitas formulasi, implementasi dan evaluasi strategis; dan melalui kualitas konten strategi yang sesuai sebagai keyakinan dasar untuk memulai proses pengembangan strategi yang baik.

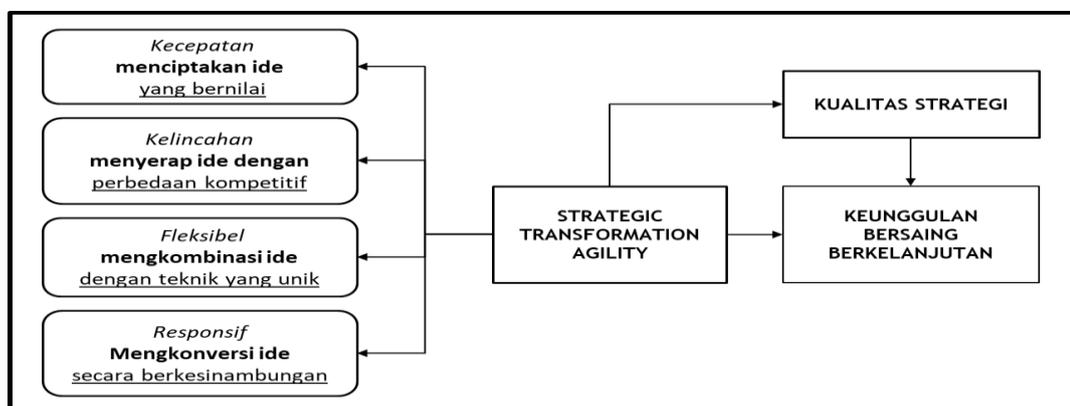
Pendekatan melalui aset strategis sebagai konten strategi yang berkualitas merupakan integrasi sumber daya dan kemampuan yang langka, tidak dapat ditiru, tidak mudah diperdagangkan, dapat digunakan untuk mengubah nilai menjadi laba dan tahan lama yang berpotensi menghasilkan keunggulan bersaing (Amit and Schoemaker, 1993). Oleh karena itu, diperlukan *strategic transformation agility* sebagai konten strategi yang berkualitas dimana diturunkan dari aset strategis yang diintegrasikan dengan *dynamic capability* dan *agility* sebagai prasyarat kualitas strategi yang berpotensi menghasilkan kinerja yang unggul dan mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan untuk menyelesaikan masalah mendasar dalam manajemen strategi dalam mencapai kinerja jangka panjang berkelanjutan.

Kemampuan dan strategi yang dinamis bergabung untuk membuat dan memperbaiki model bisnis yang dapat dipertahankan, dalam meningkatkan kemampuan transformasi organisasi (Teece, 2017). *Agility enterprises* sebagai kemampuan merasakan perubahan lingkungan dan merespons dengan tepat

(Overby, 2005). *Agility capabilities* sebagai kemampuan organisasi yang lincah dan dapat membuat respons yang tepat terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnisnya (Sharifi and Zhang, 1999). Transformasi strategis mengacu pada kapasitas serap yang dibentuk oleh *dynamic capability* sebagai serangkaian proses organisasi dari akuisisi pengetahuan eksternal, asimilasi, transformasi oleh penginderaan, perebutan, dan menangkap peluang baru (Huang *et al.*, 2017; Newey, Verreynne, and Griffiths, 2012). Transformasi strategis mengacu pada rekonfigurasi wirausaha yaitu kemampuan untuk menemukan cara-cara kreatif untuk menarik aset baru kepada perusahaan, dan mengkonfigurasikannya kembali dengan cara yang menghadirkan tantangan baru untuk persaingan mereka dan pilihan baru yang menarik bagi pelanggan (Pearce and Robbins, 2008).

Berdasarkan uraian di atas dan integrasi dimensi-dimensi teori *dynamic capability*, teori berbasis sumber daya (*resources based theory*) dan *agility theory*, dapat disusun proposisi untuk membangun kualitas strategi pendekatan *dynamic capability*. Proposisi 1 tersebut adalah kelincahan transformasi strategis (*strategic transformation agility*) hal tersebut tersaji dalam Gambar 2.6.

Gambar 2. 6 *Proposisi 1: Strategic Transformation Agility*



Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini

Proposisi 1:

*Kualitas strategi dapat diwujudkan melalui pendekatan dynamic capability yaitu strategic transformation agility. **Strategic transformation agility** merupakan kemampuan organisasi yang memiliki kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan. Strategic transformation agility ini berpotensi mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan.*

2.6. Islamic Social Capital

Islamic social capital merupakan konsep hubungan yang menghasilkan keadilan sosial yang lebih baik seperti membantu mitra usaha dalam kesulitan merupakan konsep utama persaudaraan dalam jamaah atau asosiasi dimana *Islamic social capital* yang diperoleh melalui praktik persaudaraan yang dapat membantu membangun jaringan berbagi pengetahuan yang kuat dan dapat membuatnya lebih tahan terhadap kekacauan ekonomi dan sosial (Mohiuddin, 2017). *Islamic social capital* merupakan hubungan jaringan kerjasama yang kuat antara *stakeholder* yang dikembangkan dari waktu ke waktu ditandai dengan adanya nilai-nilai moral yang memberikan dasar bagi kerjasama, kepercayaan dan aksi kolektif *stakeholder* dalam penguatan jejaring kooperatif yang memberikan kesempatan peluang inovasi dan pengembangan kesejahteraan Islam (Farooqi, 2006). *Islamic social capital* dapat dikembangkan dengan meningkatkan tingkat saling ketergantungan satu dengan yang lain. Saling ketergantungan antara pengusaha dalam suatu asosiasi dapat memberikan stimulasi untuk mengembangkan kepercayaan dalam dimensi relasional *Islamic social capital*. Kepercayaan, stabilitas hubungan dan daya tahan merupakan fitur kunci jaringan yang terkait dengan tingkat kepercayaan yang tinggi

dan norma-norma Islami dalam sebuah kerjasama. Interaksi yang berkelanjutan, komunikasi dan silaturahmi secara eksplisit dirancang untuk membawa para pengusaha secara bersama-sama untuk mengkoordinasikan kegiatan mereka dengan antusias dalam mencapai kemaslahatan yang lebih besar (Mas'ud, 2017). Pengembangan *Islamic social capital* membutuhkan saling pemahaman secara bersama-sama dalam menciptakan dan memelihara hubungan ikatan jaringan yang kuat dalam *Islamic social network*. Peran *Islamic social capital* dibutuhkan dalam meningkatkan jejaring dan hubungan yang baik sehingga dapat mendorong kepercayaan dalam membentuk kualitas interaksi sosial masyarakat Islam.

Islamic social capital mencakup hubungan persaudaraan sebagaimana tersirat dalam QS Al-Hujurat: 10 yang menunjukkan bahwa tali ikatan persaudaraan umat Islam memiliki ikatan lebih kuat dibandingkan dengan ikatan darah dalam persaudaraan nasab, karena ikatan persaudaraan umat Islam tidak dapat terputus karena perbedaan nasab. Perumpamaan persaudaraan antara sesama orang mukmin dalam hal saling berlemah lembut, saling menyayangi, dan saling mencintai seperti satu tubuh yang kokoh. Apabila salah satu anggota tubuhnya merasakan sakit, maka semua anggota tubuhnya juga merasakan sakit (Shahih Muslim No.4685). Implikasi dari persaudaraan ini hendaknya orang-orang yang beriman hendaknya membuat ikatan yang kuat dengan berlandaskan rasa cinta, persatuan, kerjasama dan perdamaian dalam persaudaraan seiman. *Islamic social capital* diperkuat dengan menjalin hubungan silaturahmi sebagaimana terkandung dalam QS Ar-Ra'du: 21 yang menekankan untuk menghubungkan apa-apa yang diperintahkan Allah untuk disambungkan, seperti menyambung tali persaudaraan (ukhuwah), hubungan

kekerabatan (silaturahmi), membantu orang-orang yang membutuhkan dan menjalin hubungan silaturahmi diluar hubungan kekerabatan.

Islamic social capital mengacu pada pola interaksi antar individu yang menentukan bagaimana berkomunikasi satu dengan yang lain untuk mencapai kemaslahatan dan keutuhan sosial melalui nilai tolong menolong sebagaimana diperintahkan dalam QS. Al-Maidah: 2 untuk saling membantu dan tolong menolong dalam berbuat kebaikan yang mencakup segala jenis kemaslahatan bagi umat manusia baik di dunia maupun di akhirat, baik antara sesama manusia maupun dengan Rabbnya. Hubungan seseorang dengan orang lain dapat tercermin dalam jalinan persaudaraan dan persaudaraan yang dijalin maupun terlukis dalam intensitas saling membantu dan tolong menolong (Mas'ud, 2017). Hubungan persaudaraan tersebut wajib terjalin dalam rangka hanya mengharap ridha Allah semata. Sebagaimana contoh sikap saling tolong menolong dalam ketakwaan dan kebaikan bahwa hendaknya umat Islam menjadi satu tangan dalam membantu orang yang membutuhkan, baik dengan ilmunya bagi orang yang berilmu maupun dengan kekayaannya bagi orang yang kaya. Oleh karena itu, seorang mukmin setelah mengerjakan suatu amal kebaikan, maka dia berkewajiban memberi semangat kepada orang lain dengan ucapan atau tindakan untuk beramal shalih. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan definisi *Islamic social capital* adalah *kemampuan organisasi untuk bekerja bersama dan tolong menolong yang memberikan dasar kualitas kepercayaan dalam ikatan persaudaraan dan memberikan peluang inovasi untuk pengembangan kesejahteraan Islami.*

Modal sosial merupakan sebuah konsep yang menyediakan dasar untuk menggambarkan dan mengkarakterisasi serangkaian hubungan yang tertanam di dalam serta berasal jejaring relasi dan dimiliki setiap orang yang mengakomodasi baik perspektif pribadi maupun publik dan merupakan bentuk modal intelektual yang mencakup pengetahuan dalam kelompok, dan jejaring yang dimiliki para karyawan (Inkpen and Tsang, 2005). Modal sosial adalah konsep yang memiliki peranan penting sebagai aset berharga untuk kemaslahatan masyarakat dan pemberdayaan organisasi yang memainkan peranan penting dalam memenuhi kebutuhan organisasi dan berkontribusi bagi kelangsungan hidup mereka di dunia yang kompetitif saat ini (Allameh, 2018). Konsep modal sosial memberikan landasan teoretis yang menginformasikan pemahaman tentang fitur organisasi sosial, seperti sumber daya aktual dan potensial yang tertanam di dalam, tersedia melalui dan berasal dari jejaring, norma, dan kepercayaan sosial yang memfasilitasi koordinasi dan kerjasama untuk saling menguntungkan serta lebih cenderung menikmati keunggulan yang berkelanjutan (Kim and Shim, 2018). Modal sosial melekat dalam koneksi dan interaksi antar unit, bersama-sama dengan adanya nilai bersama yang terkait dengan kontak dan hubungan yang memberikan dasar untuk menggambarkan dan mengkarakterisasi seperangkat jejaring dan hubungan unit (Chuang, Chen and Lin, 2016). Modal sosial dianggap sebagai sumber daya atau modal yang memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keuntungan daya saing atas organisasi lain berdasarkan posisi strategis yang dipegang dalam hubungan jaringan di mana jaringan mereka tertanam. Modal sosial berperan dalam memberi pengaruh terhadap kinerja inovasi organisasi melalui kerja sama, transformasi

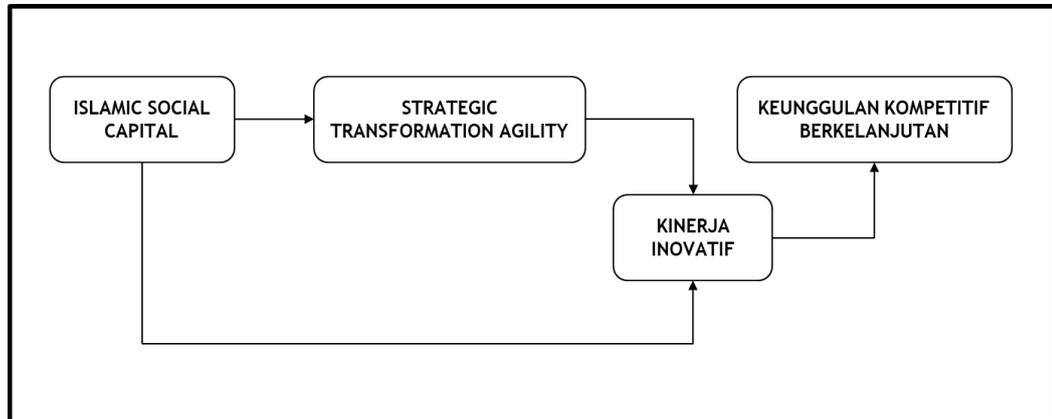
pengetahuan dan membangun hubungan serta jaringan (Basu, Pradhan and Tewari, 2017).

Ikatan jejaring sosial Islami yang dibangun dengan dasar aqidah, menjadikan nilai persaudaraan dalam jamaah dapat menambah nilai-nilai kedekatan dalam *Islamic social network* menjadikan hubungan kebersamaan menjadi lebih kuat (Mohiuddin, 2017). Kualitas kepercayaan adalah komponen modal yang menggambarkan hubungan jejaring yang efektif dalam hal kepercayaan interpersonal yang berkualitas dan berkaitan dengan sifat atau kualitas koneksi jejaring (Cabrera and Cabrera, 2005). Modal sosial memfasilitasi penciptaan nilai, berbagi pengetahuan, pengembangan berkelanjutan, kinerja yang lebih cepat dan keunggulan bersaing (Abili, 2010). Dalam penelitian ini *Islamic social capital* mewakili dua dimensi *Islamic social capital*, yaitu ikatan jejaring yang Islami diubah namanya menjadi '*Islamic social network*' mewakili dari dimensi struktural, dan kepercayaan yang berkualitas sebagai 'kualitas kepercayaan' mewakili dari dimensi relasional. Berdasarkan uraian di atas yang lengkap dan mendalam dapat disusun proposisi 2 *Islamic social capital* yaitu:

Proposisi 2:

Islamic social capital merupakan kemampuan organisasi untuk bekerja bersama dan tolong menolong yang memberikan dasar kualitas kepercayaan dalam ikatan persaudaraan, konsekuensinya berpotensi mendorong *strategic transformation agility*. Terwujudnya keunggulan bersaing berkelanjutan dipengaruhi oleh meningkatnya kinerja inovasi yang dibangun oleh *strategic transformation agility*.

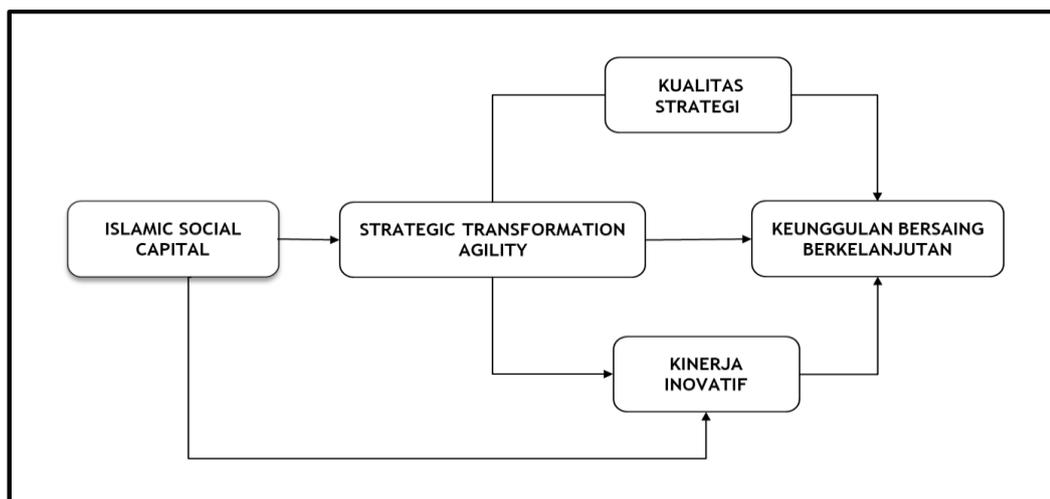
Gambar 2. 7 Proposisi 2: *Islamic Social Capital*



Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini

Gambar 2.7 menunjukkan bahwa intensitas dan ekstensitas *Islamic social capital* yang komprehensif dan holistik berpotensi mendorong *strategic transformation agility*. *Strategic transformation agility* yang dimiliki organisasi berpotensi meningkatkan kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Gambar 2. 8 Model Teoretikal Dasar



Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini

Berdasarkan integrasi proposisi 1 tentang *strategic transformation agility* dan proposisi 2 tentang *Islamic social capital*, menghasilkan Model Teoretikal

Dasar (*Grand Theory Model*) yang tersaji dalam Gambar 2.8. Model teoretikal dasar tersebut menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan diwujudkan melalui kualitas strategi dengan pendekatan *dynamic capability (strategic transformation agility)* dan kinerja inovasi, berbasis *Islamic social capital*.

2.7. Model Empirik Penelitian

2.7.1. Islamic Social Network

Teori *Islamic social capital* berbasis jejaring mengakui pola penting *Islamic social network* dimana pada umumnya berbagi informasi dan sumber daya, tetapi tidak semua anggota memiliki interaksi langsung satu sama lain atau mempertahankan hubungan yang sama kuat dan timbal baliknya dengan melambangkan ikatan persaudaraan dalam jamaah atau asosiasi yang lebih kuat (Lubis and Kartiwi, 2013). Intensitas penggunaan media sosial dapat memperkuat ikatan jejaring sosial yang menjadi persyaratan penting untuk menghasilkan kapabilitas yang unik (Liu, Cheung and Lee, 2016). Ikatan jejaring adalah aspek fundamental dari modal sosial, dengan adanya ikatan jejaring sosial akan berdampak memperkuat aliansi antara manajer pada mitra (Inkpen and Tsang, 2005). Namun sifat ikatan antara mitra aliansi secara konvensional memungkinkan terjadinya ketegangan, sikap hati-hati dan selalu waspada kemungkinan kebocoran pengetahuan yang berharga kepada mitra lain. Oleh karena itu, dibutuhkan komponen Islami berupa persaudaraan, persatuan, dan persahabatan dalam menghasilkan keutuhan sosial dan kemaslahatan dalam *Islamic social network* yang menjadikan hubungan antara pelaku menjadi terikat (Kasyani, 2014).

Keeratan ikatan dalam *Islamic social network* berdasarkan QS Al-Hujurat (49): 13 yang menegaskan persamaan kedudukan manusia bahwa manusia dijadikan berbangsa-bangsa dan bersuku-suku untuk saling mengenal satu dengan yang lain dan saling membantu antar individu tanpa memandang status sosial dan menjadikan hubungan persaudaraan dalam jamaah serta keeratan ikatan dalam *Islamic social network* menjadi lebih kuat. Kekuatan jejaring juga harus dikuatkan dengan berpegang teguh pada agama Allah sebagaimana dijelaskan dalam QS. Ali Imran (3): 103 untuk selalu berpegang teguh pada tali Allah, dan jangan bercerai berai. Hal ini menunjukkan bahwa umat Islam harus bersatu dalam persaudaraan. *Islamic social network* yang dilakukan dengan konsep berjamaah dapat melahirkan saling bersinergi melalui tolong menolong sebagaimana dijelaskan dalam QS. Al-Maidah (5): 2 untuk saling tolong menolong dalam kebaikan, saling menolong dan memberi karena Allah.

Islamic social network yang dibangun dengan dasar aqidah, menjadikan nilai persaudaraan dalam jamaah dapat menambah nilai-nilai kedekatan dalam *Islamic social network* menjadikan hubungan kebersamaan menjadi lebih kuat. *Islamic social network* menghasilkan keadilan sosial yang lebih baik seperti merawat saudara dalam kesulitan merupakan konsep utama jamaah dimana *Islamic social capital* yang diperoleh melalui praktik persaudaraan dalam jamaah dapat membantu membangun jaringan berbagi pengetahuan yang kuat (Mohiuddin, 2017). Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan *Islamic social network* adalah *intensitas anggota jejaring untuk bekerjasama dan tolong menolong dengan kedekatan hubungan (persaudaraan) yang memberikan kemaslahatan.*

Jejaring sosial dalam dimensi struktural modal sosial melibatkan hubungan sosial dan jejaring sebagai koneksi yang menentukan siapa yang bisa dihubungi dan bagaimana menghubunginya, sedangkan faktor dalam dimensi ini mengukur hubungan yang baik dengan anggota jejaring, kedekatan konektivitas antar anggota jejaring, dan adanya diskusi panjang dengan anggota jejaring (Chow and Chan, 2008). Jejaring sosial merupakan pola koneksi antar individu dan bagaimana menentukan hubungan yang diukur dengan jumlah orang yang terhubung secara langsung antar individu yang mengarah pada manfaat seperti akses ke informasi eksklusif (Liu *et al.*, 2017). Jejaring sosial menunjukkan bahwa ikatan jejaring yang kuat ditandai adanya kedekatan hubungan dan saling berdampingan antara jejaring yang memiliki interaksi yang intensif dan dekat, karena ikatan yang kuat cenderung terhubung dengan anggota dalam jejaring asosiasi (Liu, Cheung and Lee, 2016). Ikatan jejaring yang kuat menjadi modal sosial yang penting, karena ikatan jejaring yang kuat membuat informasi lebih mudah diakses dan dan menjadikan anggota dalam jejaring bersedia untuk membantu. Jejaring sosial mengacu pada keseluruhan pola koneksi dalam sistem sosial yang dibentuk oleh hubungan komersial dalam hal konektivitas dan jejaring yang memberikan landasan teoritis untuk menginformasikan pemahaman tentang fitur organisasi yang memfasilitasi kerja sama dan koordinasi yang saling menguntungkan (Kim and Shim, 2018). Jejaring sosial merupakan aset berharga yang memiliki peranan penting untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang memberikan kontribusi untuk perlindungan, pemberdayaan dan kelangsungan hidup organisasi dalam era persaingan dan kekacauan. Jejaring sosial memfasilitasi penciptaan nilai dari kapabilitas yang unik,

kinerja inovasi yang lebih cepat dan responsif, dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan untuk pengembangan organisasi yang meliputi hubungan sosial dan jejaring yang menentukan bagaimana berkomunikasi satu sama lain (Allameh, 2018). Berdasarkan studi terdahulu indikator *Islamic social network* dalam penelitian ini adalah *intensitas hubungan dalam kerjasama, saling menolong dalam kemaslahatan, kedekatan hubungan yang baik berbasis persaudaraan Islam yang diikat oleh aqidah / ukhuwah*.

Perusahaan dengan modal sosial akan mampu memperoleh sumber daya, seperti informasi dan saran yang berguna dari jaringan sosial, meningkatkan keterikatan dalam hubungan antar unit, dan selanjutnya akan memiliki kemampuan daya serap yang lebih tinggi (Chuang, Chen and Lin, 2016). Modal sosial struktural suatu kelompok didasarkan pada ikatan kompleks antara anggota dan ikatan eksternal dengan kelompok-kelompok lainnya yang selanjutnya meningkatkan suasana kondisi sosial seperti interaksi sosial, sehingga memiliki efek positif pada daya serap (Kittikunchotiwut, 2015). Dalam hal ini, semakin tinggi intensitas hubungan dan kedekatan hubungan, semakin besar peluang organisasi memperoleh, mengelola, mentransformasikan, dan memanfaatkan pengetahuan untuk menghasilkan kapasitas organisasi yang kompleks. Penekanan transformasi pengetahuan sebagai daya serap diperlukan untuk mewujudkan nilai sebenarnya dari modal sosial untuk kinerja organisasi (Gölgeci & Kuivalainen, 2020). Modal sosial memiliki pengaruh paling tinggi terhadap daya serap (Wu, 2020).

Berdasarkan studi empiris tentang *Islamic social network* dapat disimpulkan bahwa semakin kuat intensitas hubungan dalam kerjasama, saling menolong untuk

kemaslahatan, dan kedekatan hubungan dengan anggota jejaring maka akan dapat meningkatkan ide-ide produk yang berkualitas secara cepat, kelincihan menyerap ide unik yang tidak mudah disubstitusi, mengkombinasi ide dengan teknik yang unik, serta ide responsif terhadap perubahan menjadi produk berjangka panjang. Berdasarkan studi empiris tentang *Islamic social network* dapat disajikan seperti pada Tabel 2.2.

Tabel 2. 2 State of the Art Islamic Social Network

| No | Peneliti | Temuan |
|----|---------------------------------|--|
| 1 | Upadhya yula & Kumar, (2004) | Modal sosial eksternal dimensi struktural, relasional dan kognitif ditempatkan mempengaruhi kapasitas daya serap potensial sebuah perusahaan. Modal sosial eksternal dimensi kognitif akan memediasi pengaruh dimensi struktural dan relasional pada kapasitas penyerapan terealisasi. |
| 2 | Farooqi (2006) | <i>Islamic social capital</i> merupakan hubungan jejaring kerjasama yang kuat antara <i>stakeholder</i> yang dikembangkan dari waktu ke waktu. Nilai-nilai moral memberikan dasar bagi kerjasama, kepercayaan dan aksi kolektif <i>stakeholder</i> dalam penguatan jejaring kooperatif yang memberikan kesempatan peluang inovasi dalam memajukan pengembangan kesejahteraan Islam |
| 3 | Valdaliso et al. (2011) | Modal sosial dan internasionalisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kluster kapasitas penyerapan dalam mempertahankan pertumbuhan dan dinamisme. Modal sosial dan internasionalisasi adalah elemen kunci untuk meningkatkan kluster daya serap dan pertumbuhannya. |
| 4 | Aribi & Dupouët (2015) | Daya serap bergantung pada modal organisasi dan sosial. Inovasi yang lebih radikal membutuhkan infrastruktur pengetahuan yang dikelola dan diformalkan, sementara yang kurang radikal mengandalkan jaringan pengetahuan yang muncul lebih informal. Inovasi "baru ke perusahaan" cenderung mendukung penggunaan modal sosial, inovasi "baru ke dunia" cenderung lebih mengandalkan modal organisasi. |
| 5 | García-Villaverde et al. (2018) | Modal sosial kognitif memiliki pengaruh lengkung (berbentuk U) pada orientasi kewirausahaan. Hubungan ini ditekankan dengan kapasitas penyerapan pengetahuan yang lebih tinggi. Penelitian ini memperkuat peran kontingen kunci dari kapasitas penyerapan pengetahuan. Faktor yang menentukan orientasi kewirausahaan menghubungkan perspektif kognitif teori modal sosial dengan pandangan kapabilitas dinamis. |

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| 6 | Shafi et al. (2019) | Jejaring sosial di sektor tradisional kecil yang kreatif dalam negara berkembang menunjukkan bahwa perusahaan kreatif kecil bisa mendapatkan keuntungan dari membangun hubungan kerjasama dengan pembeli, pemasok, dan desainer. Namun, kerja sama dengan pesaing tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovasi. |
| 7 | Wu (2020) | Modal sosial berpengaruh terhadap daya serap paling tinggi ketika aset spesifikitas berada pada tingkat menengah, memiliki bentuk "U" terbalik. |
| 8 | Gölgeci & Kuivalainen, (2020) | Daya serap memediasi hubungan antara modal sosial dan ketahanan rantai penawaran. Hubungan antara modal sosial, kapasitas serap dan ketahanan rantai pasokan lebih kuat ketika keselarasan manajemen rantai pasokan pemasaran tinggi. Daya serap dan keselarasan manajemen rantai pasokan pemasaran diperlukan untuk mewujudkan nilai sebenarnya dari modal sosial untuk ketahanan rantai pasokan dan kinerja organisasi. |
| 9 | Al-Qur'an dan Hadist | <ul style="list-style-type: none"> • QS Al-Hujurat (49): 10: Tali ikatan persaudaraan umat Islam memiliki ikatan lebih kuat dibandingkan dengan ikatan darah dalam persaudaraan nasab. • Shahih Muslim No.4685: Apabila salah satu anggota tubuhnya merasakan sakit, maka semua anggota tubuhnya juga merasakan sakit. • QS Al-Hujurat (49): 13: Persamaan kedudukan manusia untuk saling membantu antar individu tanpa memandang status sosial. • Shahih Muslim No.4684: Orang mukmin dengan orang mukmin yang lain seperti sebuah bangunan, sebagian menguatkan sebagian yang lain. • QS. Ali Imran (3): 103: Selalu berpegang teguh pada tali Allah dan jangan bercerai berai. • HR. Muslim: Perumpamaan kaum mukmin dalam sikap saling mencintai, mengasihi dan menyayangi, seumpama tubuh, jika satu anggota tubuh sakit, maka anggota tubuh yang lain akan susah tidur atau merasakan demam. • QS. Al-Maidah (5): 2: Saling tolong menolong dalam kebaikan dan saling memberi karena Allah yang mencakup segala jenis kemaslahatan bagi umat manusia. • QS Ar-Ra'du: 21: Menekankan untuk menghubungkan apa-apa yang diperintahkan Allah untuk disambungkan, seperti menyambung tali persaudaraan (<i>ukhuwah</i>), hubungan kekerabatan (<i>silaturahmi</i>), membantu orang-orang yang membutuhkan dan menjalin hubungan silaturahmi diluar hubungan kekerabatan |

Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disajikan hipotesis:

H1. Terdapat pengaruh antara *Islamic social network* dengan *strategic transformation agility*.

2.7.2. Kualitas Kepercayaan

Nilai saling percaya diantara sesama muslim dapat memberikan dorongan dan perhatian dalam pembangunan kesejahteraan sosial suatu negara dan cenderung memiliki keberhasilan ekonomi yang mengagumkan (Chuang, Chen and Lin, 2016). Menjunjung nilai kejujuran, nilai keterbukaan, memiliki tingkat empati yang tinggi dapat menyempurnakan nilai *Islamic social capital* menjadikan hubungan relasional menjadi saling menghormati dan untuk kesejahteraan umat manusia (Lubis and Kartiwi, 2013). Modal relasional adalah komponen efektif modal yang menggambarkan hubungan jejaring dalam hal kualitas kepercayaan antara orang-orang dan identifikasi bersama oleh orang lain di jejaring (Allameh, 2018). Kualitas kepercayaan menunjukkan kekuatan dan kualitas hubungan dengan orang-orang yang akrab, dan berbagi pengalaman, mengukur kemampuan pertukaran informasi yang berbeda, frekuensi interaksi di antara individu yang berbeda dan derajat saling percaya (Yan and Guan, 2017). Kemampuan organisasi menuntut organisasi untuk mengembangkan kualitas kepercayaan yang mendukung kemampuan organisasi untuk menyerap berbagai sinyal dari lingkungan dan menafsirkannya menjadi perubahan produk dan layanan yang harus diperbaharui (Widodo *et al.*, 2019). Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas kepercayaan adalah *kualitas hubungan yang didasari oleh keyakinan bahwa anggota jejaring senantiasa saling membantu, saling percaya dan dapat diandalkan.*

Kualitas kepercayaan mengacu pada aset yang dibuat dan dipengaruhi melalui hubungan berdasarkan rasa hormat, persahabatan dan derajat saling percaya (Kim and Shim, 2018). Dimensi relasional berfokus pada peran ikatan langsung antara aktor dan relasional merupakan hasil dari interaksi yang menggambarkan kualitas kepercayaan antara orang-orang yang dikembangkan selama interaksi, sehingga dengan kualitas saling kepercayaan dapat meningkatkan kesadaran para aktor menjadi dapat diandalkan menuju tujuan kolektif mereka (Chow and Chan, 2008). Dimensi relasional dengan fokus pada kepercayaan merupakan faktor penting yang mempengaruhi interfirm transfer dan penciptaan pengetahuan yang didasarkan pada penilaian sosial bersama dengan penilaian dari biaya jika pihak lain ternyata tidak bisa dipercaya (Inkpen and Tsang, 2005). Nilai *ta'awun* sebagai nilai saling tolong menolong agar sesama karyawan saling membantu, menghargai, tolong menolong dan bekerjasama secara sukarela dalam hal kebajikan dan kebaikan (Meflinda and Indrayani, 2017). Berdasarkan studi terdahulu indikator kualitas kepercayaan dalam penelitian ini mencakup *kualitas saling percaya, saling membantu dalam kerjasama, dan dapat diandalkan dalam kerjasama*.

Modal sosial bekerja melalui jaringan berbasis kepercayaan, kemampuan untuk berbagi dan bekerja sama dapat ditingkatkan dengan adanya kualitas kepercayaan, dan karenanya, para pencari pengetahuan yang memercayai kompetensi suatu sumber untuk dijadikan saran dan sumber pengaruh pemikiran mereka lebih mungkin untuk menyerap, dan menerima tindakan pada pengetahuan itu (Chuang, Chen and Lin, 2016). Kelincahan dan keunggulan kolaboratif secara tidak langsung dan secara langsung dipengaruhi oleh kepercayaan (Çemberci &

Civelek, 2020). Kepercayaan dan sistem informasi meningkatkan daya serap baik secara individual maupun interaktif (Zhang et al., 2018). Berdasarkan studi empiris tentang kualitas kepercayaan sebagai dimensi relasional *Islamic social capital* dapat disajikan seperti pada Tabel 2.3.

Tabel 2. 3 State of the Art Kualitas Kepercayaan

| No | Peneliti | Temuan |
|----|-----------------------------|--|
| 1 | Ratten (2004) | Kepercayaan antara perusahaan dan dalam perusahaan memainkan peran penting dalam memfasilitasi daya serap. Pentingnya kepercayaan dan daya serap satu sama lain. Perspektif pembelajaran dan aliansi diambil untuk menjelaskan dan memahami kepercayaan dan daya serap. |
| 2 | De Noni et al. (2013) | Peran daya serap dan dinamisme lingkungan sebagai pendorong utama dalam inovasi. Kepercayaan secara positif berkontribusi pada inovasi eksploitatif lebih dari sekadar eksploratif. Manajemen kluster mensubsidi kurangnya kepercayaan. |
| 3 | Qureshi & Evans (2013) | Peran kepercayaan di setiap dimensi daya serap. Pengembangan model dilakukan untuk memandu organisasi untuk meningkatkan kapasitas daya serap menuju inovasi, peningkatan kinerja dan keunggulan bersaing. |
| 4 | Kittikunchotiwut (2015) | Kepercayaan sebagai dimensi relasional memiliki dampak positif signifikan pada daya serap, dimana daya transformasi sebagai dimensi daya serap. |
| 5 | Chuang, Chen and Lin (2016) | Kepercayaan sebagai dimensi modal sosial memiliki koefisien positif pada kolektif belajar dan daya serap, dimana kapasitas transformasi sebagai dimensi daya serap. |
| 6 | Zhang et al. (2018) | Kepercayaan dan sistem informasi secara positif mempengaruhi inovasi produk dan efeknya sepenuhnya dimediasi oleh daya serap. Daya serap secara signifikan meningkatkan inovasi produk dan efeknya diperkuat oleh kepercayaan serta sistem informasi. Kepercayaan dan sistem informasi meningkatkan daya serap baik secara individual maupun interaktif. |
| 7 | Çemberci & Civelek (2020) | Kelincahan rantai pasokan dan keunggulan kolaboratif dalam rantai pasokan secara tidak langsung dan secara langsung dipengaruhi oleh kepercayaan pada rantai pasokan. |

Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini.

Kepercayaan memainkan peran penting menjadi faktor fundamental yang memungkinkan individu untuk pertukaran sosial dan kerja sama yang pada gilirannya kepercayaan lebih berkontribusi dalam menciptakan kapasitas daya serap pengetahuan antara anggota yang berkomitmen dan meningkatkan kualitas pengetahuan yang dibuat dalam suatu organisasi serta inspirasi yang lebih tinggi mitra untuk membuat komitmen sumber daya hubungan yang lebih besar (Kittikunchotiwut, 2015). Berdasarkan studi empiris tentang kualitas kepercayaan dapat disimpulkan bahwa organisasi yang memiliki kualitas kepercayaan yang semakin baik, saling membantu dalam kerjasama, serta saling dapat diandalkan dalam kerjasama dengan anggota jejaring maka akan dapat mendorong peningkatan munculnya ide produk berkualitas secara cepat, meningkatkan kelincahan dalam menyerap ide menjadi produk yang tidak mudah digantikan, serta mampu mengkombinasikan ide-ide dengan teknik yang unik, dan mendorong munculnya ide yang responsif terhadap perubahan. Berdasarkan deskripsi tersebut, dapat dirumuskan hipotesis:

H2. Terdapat pengaruh antara kualitas kepercayaan dengan *strategic transformation agility*.

2.7.3. Kinerja Inovasi

Kinerja inovasi suatu organisasi dapat ditingkatkan kinerjanya dengan menghindari kebiasaan buruk dari luar dan mengidentifikasi dan memperkenalkan pengetahuan baru (Huang *et al.*, 2017). Kinerja inovasi organisasi bergantung pada kapasitas potensial untuk mengubah pengetahuan menjadi tindakan, kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi nilai pengetahuan dan penggunaan dapat

meningkatkan kinerja inovasi (Wang and Han, 2011). Islam mengajarkan pentingnya menggunakan pakaian yang sesuai syar'i. Hal ini berarti cara berpakaian yang dikenakan seorang muslimah yang baik harus sesuai syariat Islam dengan mengenakan lapisan luar pakaian yang memiliki kriteria panjang, longgar, dan dapat menutup tubuh dari kepala hingga kaki untuk menutup kepala, dada maupun punggung, kecuali bagian wajah dan telapak tangan saat akan keluar rumah. Hal tersebut berdasarkan firman Allah dalam Al-Qur'an Surat An-Nur (24): 31 yang secara jelas menegaskan bahwa kaum wanita diwajibkan menutupkan kain kerudung hingga menutupi dadanya secara sempurna.

Kinerja inovasi sesuai syar'i memiliki arti bahwa pakaian yang dihasilkan berbahan tebal dan tidak transparan. Hal ini sesuai hadits yang diriwayatkan Imam Muslim (no. 2128), bahwa Rasulullah menunjukkan salah satu dari dua golongan dari ahli neraka dimana siksanya belum pernah dilihat oleh Rasulullah sebelumnya yaitu kaum wanita yang mengenakan pakaian tapi telanjang, yang selalu melakukan maksiat dan menarik orang lain untuk melakukan maksiat. Berdasarkan hadits tersebut, Rasulullah SAW menegaskan bahwa kriteria pakaian syar'i harus tebal dan tidak transparan, karena seorang wanita yang berpakaian tipis menerawang sama saja dengan telanjang dan menjadi salah satu ahli neraka. Beberapa ulama berpendapat bahwa pakain yang sesuai syar'i adalah pakaian yang dibuat selonggar mungkin sehingga tidak menonjolkan dan dapat menutupi lekuk tubuh. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja inovasi adalah *keseluruhan kemampuan inovasi organisasi untuk memperkenalkan produk baru yang sesuai syar'i atau memberikan pelayanan yang baru.*

Kinerja inovasi diukur dengan menggunakan indikator seperti produk baru (mis. kemasan baru, desain baru) dan layanan baru (mis. pengiriman cepat, kustomisasi produk) yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat kinerja inovasi untuk menunjukkan perubahan yang dilakukan oleh perusahaan selama tiga tahun terakhir yang dianggap baru untuk perusahaan, tetapi yang sebelumnya telah digunakan oleh perusahaan lain (Halim *et al.*, 2015). Kriteria kinerja inovasi ini dapat diukur dengan menggunakan sejumlah inovasi, kecepatan inovasi, tingkat inovasi (kebaruan dari aspek teknologi), dan menjadi yang 'pertama' di pasar yang diterapkan dalam dua bidang utama inovasi, yaitu inovasi produk dengan memperhatikan ide-ide atau penciptaan sesuatu yang sepenuhnya baru yang tercermin dalam perubahan pada produk akhir atau layanan yang ditawarkan oleh organisasi, sementara inovasi proses mewakili perubahan dalam cara perusahaan menghasilkan produk akhir atau layanan melalui adopsi inovasi yang dikembangkan di tempat lain (Zerenler, Hasiloglu and Sezgin, 2008).

Kinerja inovasi dalam Islam tidak bisa terlepas dari pentingnya produk yang sesuai syariah sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Ahzaab (33): 59 yang menegaskan bagi kaum perempuan untuk mengulurkan jilbab ke seluruh tubuh agar lebih mudah dikenal dan tidak diganggu. Disamping itu, sesuai dengan hadits yang diriwayatkan Imam Ahmad (no. 8311) dan Imam Malik (no. 1421) bahwa kriteria pakaian sesuai model syar'i adalah pakaian yang tidak tipis atau pendek yang tidak menutupi auratnya, sehingga bahannya harus tebal, tidak menampakkan lekuk tubuh, dan tidak transparan. Kriteria inovasi sesuai model syar'i diantaranya adalah tidak mengundang sensasi, sehingga tidak mu'tsir (untuk menarik pandangan laki-

laki) dan tidak menimbulkan fitnah. Sebagaimana hadits yang diriwayatkan Abu Dawud (no. 4029) dan Ibnu Majah (no.3606-3607) yang meriwayatkan bahwa Rasulullah melarang orang memakai pakaian yang dapat mengundang sensasi maupun mencari popularitas di masyarakat, karena kelak pada hari kiamat Allah akan memakaikan pakaian kehinaan yang serupa, lalu Allah akan menyulutkan api pada pakaian itu kemudian membakarnya dengan api neraka, meskipun pakaian tersebut bernilai murah yang dipakai untuk menampakkan kezuhudannya dengan tujuan riya maupun pakai yang sangat mahal untuk berbangga dengan menunjukkan kemewahannya.

Disamping memperhatikan kinerja inovasi sesuai model syar'i juga harus memperhatikan kehalalan proses pembuatan sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Maidah: 4 yang menegaskan pentingnya memperhatikan apa yang diharamkan oleh Allah yang baik-baik dari mulai proses produksi halal dengan memastikan bahan baku yang digunakan adalah bahan baku yang halal dan menghindari bahan-bahan yang digunakan untuk baju, celana, sepatu, tas, tali pinggang dan sebagainya dari bagian-bagian bangkai binatang seperti kulitnya, tanduknya, tulangnya, atau rambutnya yang telah diharamkan oleh Allah dalam QS. Al-Maidah (5): 3; melakukan pemantauan produksi yang bersih dan bebas dari bahan haram dan najis; dalam masa penyimpanan produk harus disimpan terpisah dengan barang haram dan najis; verifikasi status kehalalan dengan label halal; distribusi produksi harus berdasarkan standar kebersihan dan higienis; dengan mempertahankan kehalalan bahan menjadi kriteria yang wajib dipatuhi oleh masyarakat muslim sebagai konsep produk baru dengan kriteria halal, berkualitas dan berkah. Berdasarkan studi

terdahulu indikator kinerja inovasi dalam penelitian ini mencakup *kebaruan pelayanan, perubahan produk baru, produk sesuai model syar'i*.

Perolehan pengetahuan baru dapat memperpendek siklus pengembangan produk dan mempercepat laju pengenalan produk baru serta mengurangi jumlah produk yang cacat sehingga dapat meningkatkan kinerja inovasi (Liu *et al.*, 2017). Kapasitas serap merupakan pijakan bagi kesuksesan inovasi yang berkelanjutan melalui penerapan proses teknologi yang baru atau pengembangan produk baru dengan transformasi perlu dilakukan disamping menghilangkan pengetahuan yang ketinggalan jaman untuk menyerap pengetahuan baru. Pembentukan kembali kapasitas serap dapat merekonstruksi sistem memori organisasi dan meningkatkan kemampuan belajar yang mengarah pada peningkatan fleksibilitas organisasi melalui kapasitas penyerapan dan peningkatan kinerja inovasi (Huang *et al.*, 2017). Investasi saat ini dalam kapasitas transformatif sebagai berasal dari daya serap akan meningkatkan inovasi kembali di masa depan (Fosfuri and Tribó, 2008). Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa kapasitas perubahan mengacu pada kapasitas penyerapan yang memiliki dampak positif pada kinerja inovasi (Huang *et al.*, 2017).

Kapasitas penyerapan merupakan faktor penting untuk membantu perusahaan mencapai dan mempromosikan kinerja inovasi perusahaan dengan memproses pengetahuan eksternal baru untuk kegiatan inovasi organisasi (Kostopoulos *et al.*, 2011). Akuisisi, asimilasi, transformasi, dan eksploitasi pengetahuan penting untuk meningkatkan kinerja inovasi organisasi. Daya serap menjadi salah satu penentu terpenting dari kemampuan perusahaan untuk

memperoleh, mengasimilasi, dan memanfaatkan pengetahuan yang baru secara menguntungkan untuk meningkatkan kinerja inovasinya (Chen et al., 2009). Perusahaan perlu meningkatkan daya serap mereka untuk memperoleh, mengasimilasi, mengubah, dan memanfaatkan pengetahuan yang dapat mengarah pada inovasi organisasi.

Kegiatan inovasi organisasi melibatkan pencarian, pemrosesan, dan pemberian pengetahuan untuk menciptakan sesuatu yang unik dan menguntungkan untuk organisasi atau perusahaan, sedangkan kemampuan menyerap berbasis pengetahuan yang ada meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mencari, mengasimilasi, dan mengambil keuntungan dari pengetahuan baru untuk pemecahan masalah, sehingga perusahaan dengan tingkat kemampuan menyerap yang lebih tinggi dapat memperoleh pengetahuan yang baru dari jaringan untuk meningkatkan kegiatan inovasi organisasi mereka dan memperoleh transfer pengetahuan yang lebih efektif dan lebih baik (Kittikunchotiwut, 2015). Berdasarkan studi empiris tentang kinerja inovasi dapat disimpulkan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan munculnya ide produk berkualitas secara cepat, kelincahan dalam menyerap ide menjadi produk yang tidak mudah digantikan, serta mampu mengkombinasikan ide-ide dengan teknik yang unik, dan mendorong munculnya ide yang responsif terhadap perubahan itu meningkat, maka akan mendorong keseluruhan kinerja inovasi organisasi untuk memberikan kebaruan pelayanan, perubahan produk baru serta model sesuai syar'i yang semakin baik. Berdasarkan studi empiris tentang kinerja inovasi dapat disajikan seperti pada Tabel 2.4.

Tabel 2. 4 State of The Art Kinerja Inovasi

| No | Peneliti | Temuan |
|----|-----------------------------|---|
| 1 | Fosfuri and Tribó, (2008) | Temuan peneliti menunjukkan konfirmasi peran penting dari <i>potential absorptive capacity</i> untuk inovasi, dimana kapasitas transformasi merupakan dimensi kapasitas penyerapan. |
| 2 | Chen et al. (2009) | Hubungan pembelajaran dan daya serap berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi perusahaan, dan selanjutnya memiliki efek positif pada keunggulan bersaing perusahaan. |
| 3 | Kostopoulos et al. (2011) | Kapasitas penyerapan merupakan faktor penting yang digunakan perusahaan dalam mencapai kinerja inovasi dengan memproses pengetahuan eksternal baru untuk kegiatan inovasi |
| 4 | Kittikunchoti et al. (2015) | Perusahaan dengan tingkat kemampuan menyerap yang lebih tinggi dapat memperoleh pengetahuan baru dari jejaring usaha untuk meningkatkan kegiatan inovasi organisasi mereka, dimana kapasitas transformasi merupakan dimensi kemampuan menyerap. |
| 5 | Hong et al. (2019) | Daya serap berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja inovasi. |
| 6 | Popescu et al. (2019) | Berbagai dimensi kapasitas penyerapan pengetahuan mengidentifikasi pengaruh pada kinerja inovasi di usaha kecil dan menengah Rumania dari perspektif teknologi informasi. |
| 7 | Yaseen (2019) | Daya serap potensial bersama dengan komponennya (akuisisi, asimilasi), dan daya serap yang direalisasikan (mencakup transformasi, eksploitasi) adalah anteseden untuk kinerja inovasi perusahaan. |
| 8 | Duan et al. (2020) | Kinerja inovasi perusahaan manufaktur berteknologi tinggi dipengaruhi kelonggaran organisasi melalui realisasi kapasitas penyerapan. Potensi kelonggaran dapat mempengaruhi kinerja inovasi perusahaan manufaktur berteknologi tinggi melalui potensi daya serap dan realisasi kapasitas serap. |
| 9 | Sarsah et al. (2020) | Potensi dan realisasi daya serap secara signifikan memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja inovasi radikal antara UMKM manufaktur. Ketangkasan luar biasa dalam daya serap memiliki efek yang lebih besar pada kinerja inovasi radikal di antara UMKM manufaktur. |
| 10 | Zhu et al. (2020) | Daya serap secara positif memoderasi hubungan antara R&D dan kinerja inovasi tetapi memainkan peran moderat negatif antara hibah pemerintah dan kinerja inovasi. |

Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, maka disimpulkan hipotesis adalah:

H3. Terdapat pengaruh antara *strategic transformation agility* dengan kinerja inovasi.

Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dicapai perusahaan dengan posisi yang superior di pasar melalui penciptaan nilai bagi pelanggan, keunggulan yang bisa dihasilkan melalui struktur biaya yang lebih efisien, dan pengelolaan manajemen yang efektif dan lebih fleksibel dibanding pesaing (Ma, 2000). Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diperoleh melalui biaya yang lebih rendah dengan manfaat yang sama dan ketika pesaing yang ada atau potensial tidak dapat menduplikasi atau meniru sehingga memperoleh keuntungan di atas para pesaing (Kuncoro and Suriani, 2017). Pentingnya kinerja inovasi perusahaan dapat ditingkatkan dengan internalisasi pengetahuan eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Seyed Kalali and Heidari, 2016; Zhang *et al.*, 2010). Hubungan jejaring merupakan sumber modal sosial yang penting agar perusahaan memperoleh keunggulan bersaing mereka perlu memanfaatkan sumber daya eksternal secara efektif dengan meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang memungkinkan mereka untuk mengenali dan mengevaluasi potensi pengetahuan baru dan mentransformasikannya dalam organisasi untuk tujuan komersialisasi (Chuang, Chen and Lin, 2016).

Aktivitas inovasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan yang pada gilirannya mengarah pada keunggulan bersaing berkelanjutan (Cabello-Medina, López-Cabrales, and Valle-Cabrera, 2011). Perusahaan dapat memanfaatkan inovasi untuk mendapatkan daya saing sebagai sumber utama keunggulan bersaing di era ekonomi pengetahuan (Chen *et al.*, 2009).

Inovasi memungkinkan perusahaan untuk membuat dan menyebarkan kemampuan mereka yang mendukung kinerja bisnis jangka panjang (Teece, 2007). Inovasi yang sukses dapat membuat pihak eksternal lebih sulit meniru dan memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keuntungan mereka lebih baik (García-Morales et al., 2007).

Berbagi pengetahuan memiliki efek positif pada tiga komponen modal intelektual terhadap kinerja inovasi, yang pada gilirannya mengarah pada keunggulan bersaing berkelanjutan (Allameh, 2018). Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diperoleh melalui pengembangan kemampuan operasional baru di lingkungan dinamis dengan mereformasi dan membentuk para *stakeholder* memperoleh akses terhadap aset strategis yang bernilai dan langka (Cui and Jiao, 2011). Oleh karena itu, kinerja inovasi perusahaan akan mempengaruhi peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan. Berdasarkan studi empiris dapat disajikan seperti pada Tabel 2.5.

Tabel 2. 5 *State of the Art* Keunggulan bersaing berkelanjutan

| No | Peneliti | Temuan |
|----|--|--|
| 1 | Hall (1993) | Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dihasilkan dari kepemilikan perbedaan kemampuan yang relevan. |
| 2 | Chen et al. (2009) | Hubungan pembelajaran dan daya serap berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi perusahaan, dan selanjutnya memiliki efek positif pada keunggulan bersaing perusahaan. |
| 3 | Cabello-Medina, López-Cabrales, and Valle-Cabrera (2011) | Aktivitas inovasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan yang pada gilirannya mengarah pada keunggulan bersaing berkelanjutan. |
| 4 | Srivastava, Franklin and Martinette (2013) | Perusahaan memperluas stok pengetahuan melalui kapasitas transformasi dan meningkatkan kemampuan untuk berasimilasi dengan pengetahuan |

| | | |
|---|---------------------------------|---|
| | | yang baru serta untuk memanfaatkan informasi masa depan, dimana kapasitas daya serap yang lebih besar berpotensi meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. |
| 5 | Seyed Kalali and Heidari (2016) | Kinerja inovasi perusahaan dapat ditingkatkan dengan internalisasi pengetahuan eksternal yang dapat dimanfaatkan, dimana perusahaan dengan kapasitas serap superior menangkap transformasi pengetahuan yang ada menjadi wawasan baru dan proses mereka dalam kinerja inovasi untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. |
| 6 | Liao <i>et al.</i> (2016) | Kapasitas penyerapan merupakan hubungan antara kemampuan internal organisasi untuk mengembangkan produk baru dan memperbaiki yang sudah ada di satu sisi, dan kemampuan eksternal berbasis informasi dan peluang di sisi lain yang akan meningkatkan keunggulan bersaing. |
| 7 | Allameh (2018) | Berbagi pengetahuan memiliki efek positif pada tiga komponen modal intelektual terhadap kinerja inovasi, yang pada gilirannya mengarah pada keunggulan bersaing berkelanjutan. |
| 8 | Chen (2019) | Integrasi dan kepercayaan teknologi informasi pada anggota rantai pasokan secara signifikan meningkatkan ketangkasan dan inovasi rantai pasokan, yang pada gilirannya secara positif mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan. Integrasi dan kepercayaan teknologi informasi adalah anteseden dan sumber daya utama kemitraan bersama untuk meningkatkan ketangkasan dan inovasi rantai pasokan. |

Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini.

Berdasarkan studi empiris tentang keunggulan bersaing berkelanjutan dapat disimpulkan bahwa organisasi yang memiliki keseluruhan kinerja inovasi dalam memberikan kebaruan pelayanan, perubahan produk baru serta model sesuai syar'i yang semakin meningkat, maka akan dapat meningkatkan produk dan layanan yang bernilai unik, atribut yang unggul, dan berdaya tahan lama. Untuk itu, dapat diajukan hipotesis:

H4. Terdapat pengaruh antara kinerja inovasi dengan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Hubungan jejaring merupakan sumber modal sosial yang penting agar perusahaan memperoleh keunggulan bersaing mereka perlu memanfaatkan sumber daya eksternal secara efektif melalui jejaring hubungan ini (Chuang, Chen and Lin, 2016). Perusahaan memperluas stok pengetahuan melalui kapasitas transformasi dan meningkatkan kemampuan untuk berasimilasi dengan pengetahuan yang baru serta untuk memanfaatkan informasi masa depan, dimana kapasitas daya serap yang lebih besar berpotensi meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Srivastava, Franklin and Martinette, 2013). Pentingnya kapasitas serap superior menangkap transformasi pengetahuan yang ada menjadi wawasan baru dan proses mereka dalam kinerja inovasi untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Seyed Kalali and Heidari, 2016; Zhang *et al.*, 2010). Kapasitas penyerapan merupakan hubungan antara kemampuan internal organisasi untuk mengembangkan produk baru dan memperbaiki yang sudah ada di satu sisi, dan kemampuan eksternal berbasis informasi dan peluang di sisi lain yang akan meningkatkan keunggulan bersaing (Liao *et al.*, 2016; Kittikunchotiwut, 2015).

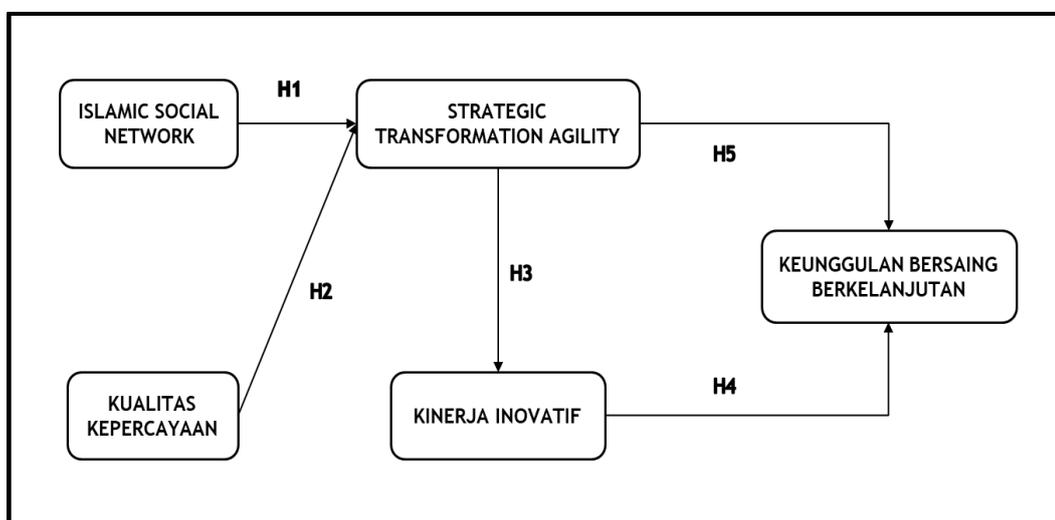
Berdasarkan studi empiris dapat disimpulkan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan organisasi yang semakin meningkat munculnya ide produk berkualitas secara cepat, kelincahan dalam menyerap ide menjadi produk yang tidak mudah digantikan, serta mampu mengkombinasikan ide-ide dengan teknik yang unik, dan mendorong munculnya ide yang responsif terhadap perubahan, maka akan dapat meningkatkan produk dan layanan yang bernilai unik, atribut yang

unggul, dan berdaya tahan lama. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis:

H5. Terdapat pengaruh antara *strategic transformation agility* dengan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan kajian pustaka yang lengkap dan mendalam, model empirik penelitian tersaji dalam Gambar 2.9.

Gambar 2. 9 Model Empirik Penelitian



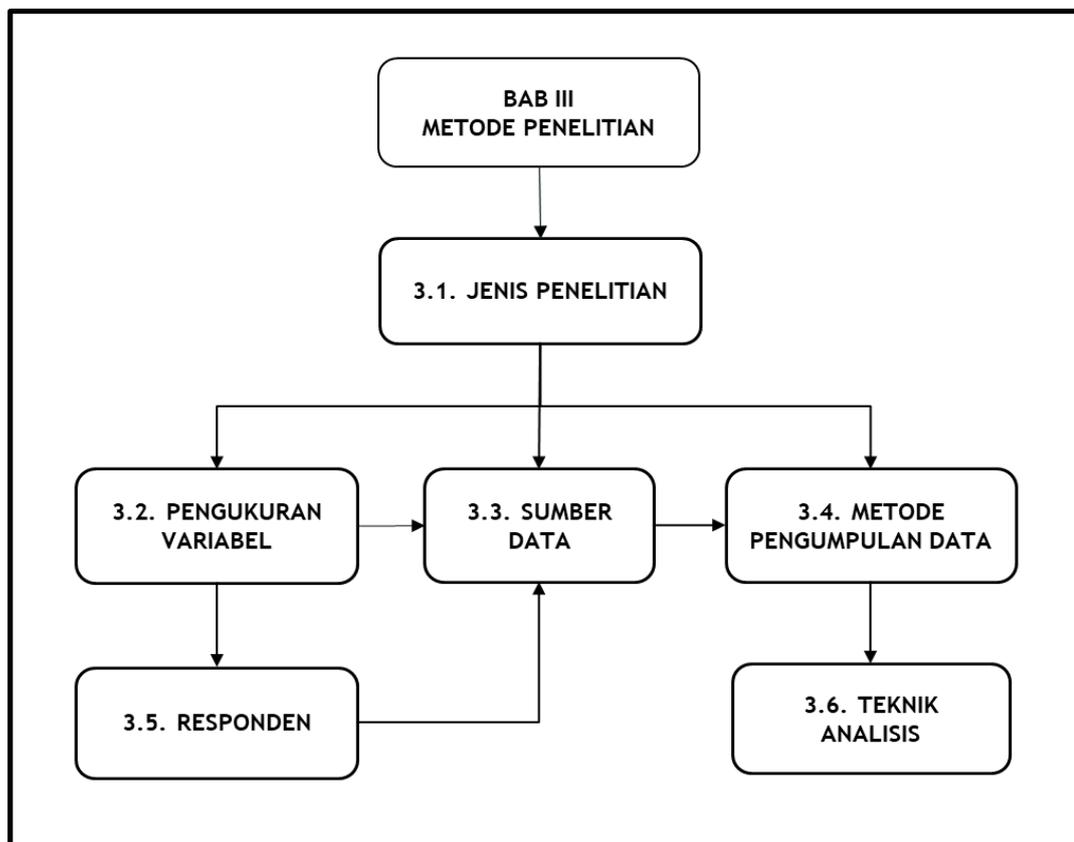
Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini

Gambar 2.9 menunjukkan bahwa *Islamic social capital* yang mencakup *Islamic social network* dan kualitas kepercayaan berpotensi mendorong dan meningkatkan *strategic transformation agility*. Konsekuensinya berpotensi meningkatkan kinerja inovasi dan mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab III metode penelitian ini menguraikan tentang: jenis penelitian, pengukuran variabel, sumber data, metode pengumpulan data, responden serta teknik analisis. Adapun keterkaitan alur metode penelitian nampak pada Gambar 3.1.

Gambar 3. 1 Alur Metode Penelitian



3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah “*explanatory research*” dimana penelitian yang bersifat penjelasan dan bertujuan untuk menganalisis, mengklarifikasi dan mencari jawaban tentang mengapa dan bagaimana hubungan kausal dapat terjadi dalam suatu fenomena antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair *et al.*, 2010). Penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang menjelaskan tentang mengapa dan bagaimana hubungan suatu variabel dapat mempengaruhi variabel lainnya dengan menguji suatu teori atau hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan pada kajian teori yang ditelaah sebagai kriteria dasar dalam mencari jawaban untuk memperkuat atau bahkan menolak suatu teori atau hipotesis dari penelitian yang sudah ada (Hair *et al.*, 2010). Variabel pada penelitian ini meliputi variabel *Islamic social network*, kualitas kepercayaan, *strategic transformation agility*, kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

3.2. Pengukuran Variabel

Studi empirik pada penelitian ini mencakup variabel *Islamic social network*, kualitas kepercayaan, *strategic transformation agility*, kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Semua item pengukuran dalam penelitian ini diadaptasi dari literatur dengan modifikasi untuk memastikan konsistensi (Chuang, Chen and Lin, 2016). Responden menilai setiap pernyataan untuk setiap pengukuran pada skala 10 poin tipe Likert dengan respons yang berkisar dari sangat tidak setuju (1) sampai dengan sangat setuju (10). Adapun pengukuran masing-masing variabel nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Pengukuran Variabel

| No | Variabel | Indikator | Sumber |
|----|--|---|--|
| 1 | Islamic Social Network (ISN- ξ_1) Intensitas anggota jejaring untuk bekerjasama dan tolong menolong dengan kedekatan hubungan (persaudaraan) yang memberikan kemaslahatan | <ul style="list-style-type: none"> • Intensitas hubungan dalam kerjasama (ISN1-X1) • Saling menolong dalam kemaslahatan (ISN2-X2) • Kedekatan hubungan yang baik (ISN3-X3) | <ul style="list-style-type: none"> • Zheng (2010) • Chow and Chan (2008) • Lubis and Kartiwi (2013) |
| 2 | Kualitas Kepercayaan (Trust Quality/ TQ- ξ_2) Kualitas hubungan yang didasari oleh keyakinan bahwa anggota jejaring senantiasa saling membantu, saling percaya dan dapat diandalkan | <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas saling percaya (TQ1-X4) • Saling membantu dalam kerjasama (TQ2-X5) • Dapat diandalkan dalam kerjasama (TQ3-X6) | <ul style="list-style-type: none"> • Zheng (2010) • Chow and Chan (2008) |
| 3 | Strategic Transformation Agility (STA- η_1) kemampuan organisasi yang memiliki kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan | <ul style="list-style-type: none"> • Kecepatan menciptakan ide yang bernilai (STA1-Y1) • Kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif (STA2-Y2) • Fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik (STA3-Y3) • Responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan (STA4-Y4) | <ul style="list-style-type: none"> • Sharifi and Zhang (1999) • Flatten <i>et al.</i> (2011) • Amit and Schoemaker (1993) |
| 4 | Kinerja Inovasi (Innovation Performance/ IP- η_2) Keseluruhan kemampuan inovasi organisasi untuk memperkenalkan produk baru yang sesuai syar'i atau memberikan pelayanan baru | <ul style="list-style-type: none"> • Kebaruan pelayanan (IP1-Y5) • Perubahan produk baru (IP2-Y6) • Produk sesuai model syar'i (IP3-Y7) | <ul style="list-style-type: none"> • Halim <i>et al.</i> (2015) • Zerenler and Hasiloglu (2008) |
| 5 | Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Sustainable Competitive Advantage/ SCA- η_3) Kemampuan organisasi yang memiliki keunikan, atribut yang unggul dan keberlanjutan dari waktu ke waktu | <ul style="list-style-type: none"> • Bernilai unik (SCA1-Y8) • Atribut yang unggul (SCA2-Y9) • Berdaya tahan lama (SCA3-Y10) | <ul style="list-style-type: none"> • Grant (1991) • Barney (1991) |

3.3. Sumber Data

3.3.1. Data Primer

Data primer diperlukan untuk memperoleh data yang bersifat akurat dan sumber fakta penelitian yang didapatkan secara langsung diperoleh dari responden. Sumber data yang diperoleh adalah data langsung dari obyek penelitian di lapangan dengan memakai alat pengambilan data secara langsung pada subyek sebagai sumber asli informasi yang dicari, yaitu manajer maupun pemilik UMKM *fashion* Muslim yang tergabung dalam jejaring di Provinsi Jawa Tengah.

3.3.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari BPS, Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) maupun dari literatur yang berkaitan dengan studi ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan angket, yaitu suatu daftar yang berisi sejumlah pertanyaan yang diberikan kepada manajer maupun pemilik UMKM *fashion* Muslim yang tergabung dalam jejaring di Provinsi Jawa Tengah.

Kuesioner diberikan secara langsung pada manajer maupun pemilik UMKM tersebut dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya. Pertanyaan yang diajukan terdiri dari pertanyaan terbuka dan tertutup. Pertanyaan terbuka merupakan pertanyaan yang memberikan kebebasan

kepada responden untuk menjawab pertanyaan yang diberikan sesuai dengan cara berpikir responden. Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban yang tersedia telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab sesuai jalan pikirannya.

3.5. Responden

Populasi yang digunakan pada studi ini yaitu manajer maupun pemilik UMKM *fashion* Muslim di Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan pengamatan lapangan yang dilakukan, penelitian ini menemukan bahwa responden yang terdaftar di Dinas Perindustrian dan Perdagangan di Provinsi Jawa Tengah tidak adanya kecocokan data dengan yang ada di lapangan. Ada banyak data berbeda yang ditemukan karena beberapa alasan: perusahaan tidak lagi beroperasi, banyak perusahaan yang tidak terdaftar di Dinas Perindustrian dan Perdagangan di Provinsi Jawa Tengah. Kondisi ini membawa pada simpulan bahwa populasi UMKM *fashion* Muslim tidak diketahui. Teknik sampling untuk mengatasi masalah tersebut dengan menggunakan metode *purposive sampling* (Hair et al., 2010), yaitu cara pengambilan sampel dengan menetapkan kriteria tertentu, berupa: 1) Sampel memiliki pengalaman bisnis minimal 7 tahun karena diasumsikan mereka memiliki keunggulan dalam industri *fashion* Muslim, 2) UMKM memiliki produk *fashion* Muslim, yang berarti bahwa perusahaan diasumsikan memiliki inovasi *fashion* Muslim dan dapat berproduksi terus menerus, 3) Pemilik UMKM adalah Muslim yang memiliki inovasi produk *fashion* Muslim, 4) Pengusaha yang tergabung dalam jejaring usaha *fashion* Muslim. Penentuan besarnya sampel juga mengacu pendapat

Hair et al. (2010), yang menjelaskan tentang jumlah sampel yang bisa digunakan adalah jumlah parameter dikali 5 sampai 10 atau minimal 100 responden. Oleh karena itu, jumlah sampel adalah 10×21 parameter = 210. Berdasarkan perhitungan sampel tersebut, jumlah sampel dalam studi ini sebesar 300 responden agar generalisasi lebih optimal. Adapun distribusi nampak pada Tabel 3.2.

Tabel 3. 2 Distribusi Sampel

| No | Lokasi | Sampel | Prosentase |
|--------|-----------------|--------|------------|
| 1 | Kab. Blora | 5 | 1,7% |
| 2 | Kab. Rembang | 18 | 6% |
| 3 | Kab. Pati | 63 | 21% |
| 4 | Kab. Jepara | 62 | 20,7% |
| 5 | Kab. Kudus | 65 | 21,7% |
| 6 | Kab. Demak | 33 | 11% |
| 7 | Kab. Grobogan | 17 | 5,7% |
| 8 | Kab. Semarang | 25 | 8,3% |
| 9 | Kab. Kendal | 4 | 1,3% |
| 10 | Kab. Pekalongan | 1 | 0,3% |
| 11 | Kab. Banyumas | 3 | 1% |
| 12 | Kota Salatiga | 1 | 0,3% |
| 13 | Kota Surakarta | 2 | 0,7% |
| 14 | Kab. Sragen | 1 | 0,3% |
| Jumlah | | 300 | 100% |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menjabarkan tentang penilaian responden terhadap variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, baik satu variabel atau lebih tanpa menghubungkan atau membuat perbandingan dengan variabel lainnya. Analisis deskriptif juga memberi gambaran tentang distribusi identitas

responden. Analisis deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan data yang telah terkumpul serta membantu dalam menjelaskan data penelitian yang berbentuk frekuensi, sehingga lebih mudah dipahami. Analisis deskriptif ini pada umumnya berbentuk tabel dan penyajiannya berdasarkan pada hasil olah data dari penelitian yang telah dilakukan. Gambaran analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik responden dengan menggunakan data penelitian yang diperoleh. Data penelitian yang diperoleh kemudian diolah dan disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi, dengan tujuan untuk memudahkan proses pengolahan data.

3.6.2. Analisis *Structural Equation Modeling*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis Model Persamaan Struktural atau *Structural Equation Modeling (SEM)* dari paket software statistik AMOS versi 24 untuk pengujian hipotesis dan pembentukan model. Program AMOS versi 24 digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis karena dapat digunakan untuk mengestimasi koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linier struktural, mengakomodasi permasalahan sebab akibat, simultan dan saling ketergantungan dalam model yang mencakup variabel-variabel laten (konstruk) dan variabel-variabel manifest (indikator), serta mengakomodasi pengukuran error bagi variabel dependen maupun independent (Ghozali, 2017).

3.6.2.1. Pengertian *Structural Equation Modeling*

Structural equation modeling (SEM) merupakan generasi kedua teknik analisis multivariat berupa teknik modeling statistik yang digunakan untuk membangun dan menguji hubungan antar variabel yang kompleks dalam model statistik untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai keseluruhan model (Ghozali, 2017). Model persamaan struktural merupakan satu metode statistik yang komprehensif dari kombinasi dua metode statistik yang terpisah yaitu analisis faktor (*factor analysis*) yang dikembangkan menghasilkan analisis konfirmatori faktor (*confirmatory factor analysis*) dan analisis jalur (*path analysis*) yang dikembangkan menghasilkan model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) untuk mengestimasi pengaruh langsung, tidak langsung dan total (Ghozali, 2017).

Model persamaan struktural digunakan untuk memeriksa dan membenarkan suatu model dalam bentuk diagram jalur dengan berdasarkan justifikasi teori. Oleh karena itu, syarat utama menggunakan model persamaan struktural adalah membangun suatu model yang terdiri dari dua bagian, yaitu: (a) Model pengukuran (*measurement model*) melalui analisis konfirmatori faktor (*confirmatory factor analysis*) untuk menguji validitas dan reliabilitas data. (b) Model struktural (*structural model*) yang memberikan perkiraan perhitungan kekuatan hubungan hipotesis antar variabel *latent* dalam sebuah model teoritis, baik langsung maupun melalui variabel antara (Ghozali, 2017).

Keunggulan menggunakan *structural equation modeling* adalah kemampuannya menganalisa multivariat secara bersamaan untuk mengkonfirmasi

dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2006). Teknik analisis menggunakan model persamaan struktural memungkinkan untuk menguji beberapa variabel dependen dengan independen secara sekaligus dan menaksir hubungan secara komprehensif. Penggunaan model persamaan struktural dilakukan untuk menganalisis permasalahan penelitian yang memiliki rangkaian hubungan yang relatif rumit melalui pengujian statistik secara simultan, cepat dan mencapai efisiensi statistik (Hair *et al.*, 2010).

3.6.2.2. Langkah *Structural Equation Modeling*

Adapun langkah-langkah dalam SEM, menurut Hair *et al.* (2010) melalui tahap-tahap berikut ini yang harus diikuti, yaitu:

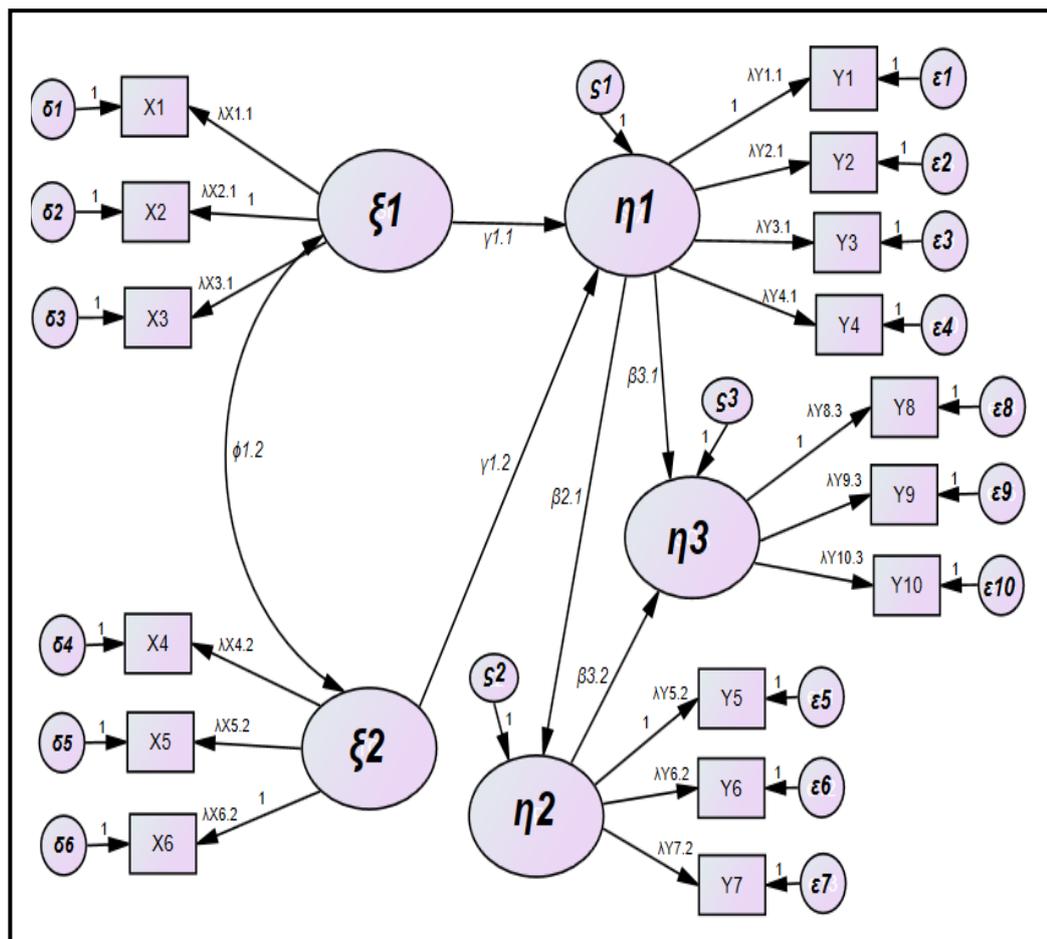
1. Pengembangan model persamaan struktural berbasis teori

Pengembangan model SEM berbasis teori merupakan langkah pertama dalam SEM dengan mencari atau mengembangkan suatu model yang memiliki justifikasi teoritis yang mapan. Serangkaian telaah terhadap pustaka harus dilakukan dalam tahap ini secara intens untuk mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. SEM digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut dan membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji data empirik, dan bukan untuk menghasilkan kausalitas. Model SEM tersebut, kemudian divalidasi secara empirik melalui pemograman SEM.

2. Pengembangan suatu diagram jalur (*Path diagram*)

Pembuatan model berbasis teori yang sudah dibuat sebelumnya, disusun dalam sebuah diagram jalur yang dilakukan supaya memudahkan peneliti untuk menelusuri masing-masing hubungan kausalitas yang ingin diuji untuk menunjukkan hubungan sebab akibat. Diagram tersebut merupakan gambaran hubungan jalur sebab akibat dari berbagai konstruk yang digunakan dan atas dasar variabel-variabel yang digunakan untuk mengukur konstruk. Pada studi ini *Path Diagram* tampak pada Gambar 3.2.

Gambar 3. 2 Path Diagram Structural Equation Model



Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan model struktural dan pengukuran
 Pada langkah ketiga melakukan konversi diagram alur tersebut ke dalam dua persamaan model, yang terdiri dari (Ferdinand, 2006):

a. Model Struktural (*Structural Model*)

Model struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai variabel yang diteliti.

Model struktural dinyatakan dalam model konseptual disajikan secara rinci sebagai berikut:

$$1) \text{ STA} = \text{gamma}_1 \text{ ISN} + \text{gamma}_2 \text{ TQ} + Z_1$$

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2 + \zeta_1$$

$$2) \text{ IP} = \text{beta}_1 \text{ STA} + Z_2$$

$$\eta_2 = \beta_{2.1} \eta_1 + \zeta_2$$

$$3) \text{ SCA} = \text{beta}_2 \text{ STA} + \text{beta}_3 \text{ IP} + Z_3$$

$$\eta_3 = \beta_{3.1} \eta_1 + \beta_{3.2} \eta_2 + \zeta_3$$

Keterangan variabel:

ISN = *Islamic Social Network*

TQ = *Trust Quality*

STA = *Strategic Transformation Agility*

IP = *Innovation Performance*

SCA = *Sustainable Competitive Advantage*

b. Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Model pengukuran untuk Konstruk Eksogen (X)

Persamaan pengukuran variabel laten eksogen *Islamic Social Network* (ξ_1)

$$\text{ISN}_1 = \text{lambda}_{1.1} \text{ ISN}$$

$$X_1 = \lambda_{X1.1} \xi_1 + \delta_1$$

$$\text{ISN}_2 = \text{lambda}_{2.1} \text{ ISN}$$

$$X_2 = \lambda_{X2.1} \xi_1 + \delta_2$$

$$ISN_3 = \lambda_{3.1} ISN \quad X_3 = \lambda_{X3.1} \xi_1 + \delta_3$$

Persamaan pengukuran variabel laten eksogen *Trust Quality* (ξ_2)

$$TQ_1 = \lambda_{4.2} TQ \quad X_4 = \lambda_{X4.2} \xi_2 + \delta_4$$

$$TQ_2 = \lambda_{5.2} TQ \quad X_5 = \lambda_{X5.2} \xi_2 + \delta_5$$

$$TQ_3 = \lambda_{6.2} TQ \quad X_6 = \lambda_{X6.2} \xi_2 + \delta_6$$

Model Pengukuran untuk Konstruksi Endogen (Y)

Variabel laten endogen *Strategic Transformation Agility* (η_1)

$$STA_1 = \lambda_{1.1} STA \quad Y_1 = \lambda_{Y1.1} \eta_1 + \varepsilon_1$$

$$STA_2 = \lambda_{2.1} STA \quad Y_2 = \lambda_{Y2.1} \eta_1 + \varepsilon_2$$

$$STA_3 = \lambda_{3.1} STA \quad Y_3 = \lambda_{Y3.1} \eta_1 + \varepsilon_3$$

$$STA_4 = \lambda_{4.1} STA \quad Y_4 = \lambda_{Y4.1} \eta_1 + \varepsilon_4$$

Variabel laten endogen *Innovation Performance* (η_2)

$$IP_1 = \lambda_{5.2} IP \quad Y_5 = \lambda_{Y5.2} \eta_2 + \varepsilon_5$$

$$IP_2 = \lambda_{6.2} IP \quad Y_6 = \lambda_{Y6.2} \eta_2 + \varepsilon_6$$

$$IP_3 = \lambda_{7.2} IP \quad Y_7 = \lambda_{Y7.2} \eta_2 + \varepsilon_7$$

Variabel laten endogen *Sustainable Competitive Advantage* (η_3)

$$SCA_1 = \lambda_{8.3} SCA \quad Y_8 = \lambda_{Y8.3} \eta_3 + \varepsilon_8$$

$$SCA_2 = \lambda_{9.3} SCA \quad Y_9 = \lambda_{Y9.3} \eta_3 + \varepsilon_9$$

$$SCA_3 = \lambda_{10.3} SCA \quad Y_{10} = \lambda_{Y10.3} \eta_3 + \varepsilon_{10}$$

Keterangan beberapa simbol (notasi):

ξ (*ksi*) : mewakili variabel laten eksogen (independen)

η (*eta*) : mewakili variabel laten endogen (dependen)

γ (*gamma*) : koefisien dari konstruk eksogen ke konstruk endogen

- β (*beta*) : koefisien dari konstruk endogen ke konstruk endogen
 λ (*lambda*) : nilai *factor loading* antar indikator eksogen atau endogen
 ϕ (*phi*) : kovarians/korelasi antar variabel eksogen
 δ (*delta*) : kesalahan pengukuran pada indikator konstruk eksogen (X)
 ε (*epsilon*) : kesalahan pengukuran pada indikator konstruk endogen (Y)
 ζ (*zeta*) : kesalahan pengukuran dalam persamaan structural

4. Memilih jenis matriks input dan estimasi model yang diusulkan

Pada tahap ini model persamaan struktural diformulasikan dengan memilih jenis matrik input varian atau kovarian. Matriks kovarian mempunyai kelebihan dibandingkan matriks korelasi dalam memberikan validitas perbandingan antara sampel yang berbeda. Matriks korelasi dalam model persamaan struktural dalam bentuk standardize varian atau kovarian. Pemahaman pola hubungan antar variabel dengan menggunakan korelasi yang cocok. Matriks kovarian memiliki nilai koefisien yang lebih rumit sehingga harus diinterpretasikan berdasarkan unit pengukuran. Estimasi model yang diusulkan berdasarkan pertimbangan ukuran sampel penelitian, dengan asumsi normalitas dipenuhi sehingga teknik yang digunakan adalah *Maximum likelihood* (ML).

5. Menilai kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada dasarnya adalah masalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila setiap kali estimasi yang dilakukan muncul masalah identifikasi, oleh karena itu sebaiknya model yang dihasilkan dilakukan kajian ulang dengan mengembangkan berbagai macam konstruk.

6. Evaluasi kriteria *Goodness-of-fit*

Pada tahap evaluasi kriteria ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model yang dihasilkan melalui kajian terhadap lebih banyak kriteria *goodness of fit*. *Goodness of Fit* dilakukan untuk menguji hipotesis dari hubungan model penelitian dalam model yang disusun. Untuk tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi uji asumsi-asumsi SEM:

- a. Normalitas, uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikan 0.01 (1%)
- b. *Outlier* merupakan observasi dari data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai-nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal (secara *univariate*) maupun variabel-variabel kombinasi (Hair *et al.*, 2010). *Outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair *et al.*, 2010).
- c. *Multicolinearitas* dan *singularitas* adalah evaluasi untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat indikasi adanya *multicolinearitas* dan *singularitas* dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah nilai determinan dari matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol.

Suatu model dikatakan fit dapat dinilai berdasarkan atas evaluasi terpenuhinya asumsi-asumsi SEM, memenuhi berbagai indeks kriteria

goodness of fit, model pengukuran dan analisis *full structural equation model*.

Evaluasi atas kriteria *goodness of fit* adalah evaluasi atas uji kelayakan suatu model dengan beberapa kriteria kesesuaian indeks dan *cut-off value*-nya yang dijelaskan dibawah ini untuk menelaah apakah sebuah model yang diusulkan dapat diterima atau ditolak (Ferdinand, 2006).

Kriteria indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model dapat dilihat dalam Tabel 3.3.

Tabel 3. 3 Goodness of fit Indeces

| <i>Goodness of fit Indeces</i> | <i>Cut-off Value</i> |
|--------------------------------|----------------------|
| χ^2 - Chi square | Diharapkan kecil |
| Probability | ≥ 0.05 |
| RMSEA | ≤ 0.08 |
| GFI | ≥ 0.90 |
| AGFI | ≥ 0.90 |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 |
| TLI | ≥ 0.95 |
| CFI | ≥ 0.94 |

Sumber: Ferdinand (2006)

7. Interpretasi dan modifikasi model

Intepretasi model dan memodifikasi model merupakan tahap akhir bagi model-model yang belum memenuhi ketentuan syarat pengujian yang dilakukan. Hair *et al.*, (2010) menjelaskan pedoman dalam memperhatikan penting tidaknya memodifikasi model yang diuji dengan memperhatikan jumlah residual yang dikeluarkan oleh model tersebut. Batas keamanan bagi jumlah residual 5 %. Bila jumlah residual lebih besar dari 5 % dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu diperhatikan. Nilai residual yang dikeluarkan dari model yang diuji

cukup besar (> 2.58) maka cara lain yang dapat dilakukan dalam modifikasi yaitu dengan mempertimbangkan sebuah alur baru dari sebuah model yang diestimasi tersebut. Nilai residual yang dihasilkan, apabila sama dengan atau lebih besar ± 2.58 diinterpretasikan dengan hasil signifikan secara statistik dengan tingkat 5 %.

3.6.2.3. Goodness of Fit

Menurut Hair *et al.* (2010) evaluasi terhadap tingkat kecocokan data dengan model (*goodness of fit*) dilakukan melalui kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*).

3.6.2.3.1. Overall Model Fit

Overall model fit ini dilakukan untuk mengevaluasi penilaian derajat kecocokan keseluruhan model dan data dengan berbagai kriteria *overall model fit*. Kriteria *goodness of fit* yang digunakan terdiri dari: (1) *absolute fit measures* dan (2) *incremental fit measures* (Ghozali, 2017).

1. Absolute Fit Measures

Ukuran kecocokan absolut digunakan untuk mengukur *overall model fit* baik model pengukuran maupun model structural secara bersama. Kriteria ukuran kecocokan yang digunakan terdiri dari: (1) *Chi-Square* (χ^2), (2) GFI (*Godness of Fit Index*), (3) CMIN/DF (*Normed Chi-Square*), (4) RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) (Ghozali, 2017).

- a. *Chi-Square* (χ^2) merupakan alat uji yang bersifat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan untuk mengukur *overall fit* dan menguji perbedaan antara kovarians sampel. Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square* rendah. Tingkat signifikansi yang diterima adalah 0.05. Semakin kecil nilai χ^2 yang dihasilkan menghasilkan tingkat signifikansi yang lebih besar, maka semakin baik model tersebut dan diterima yang didasarkan pada probabilitas dengan *cut of value* sebesar $p \geq 0.05$ atau $p \geq 0.10$.
- b. GFI (*Godness of Fit Index*) merupakan sebuah ukuran kecocokan absolut yang digunakan untuk menghitung proporsi tertimbang dalam kovarians sampel yang ditunjukkan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi. GFI merupakan sebuah ukuran *non-statistical* yang memiliki rentang nilai 0 (*poor fit*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Nilai $GFI \geq 0.90$ memiliki kriteria *good fit* (kecocokan yang baik) dan nilai $0.80 \leq GFI < 0.90$ memiliki kriteria *marginal fit*.
- c. CMIN/DF (*Normed Chi-Square*) merupakan *the minimum sampel discrepancy function* dengan hasil pembagian dari *degree of freedom*. CMIN/DF merupakan statistik *Chi-Square*, dimana χ^2 yang dibagi dengan *degree of freedom* -nya disebut χ^2 relatif. Nilai χ^2 relatif yang mempunyai hasil relatif kurang dari 2.0 atau bahkan relatif kurang dari 3.0 merupakan indikasi dari hasil *acceptable fit* antara model yang dibuat dengan data yang digunakan.

- d. Nilai RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) digunakan untuk mengindikasikan *goodness of fit* yang dapat diharapkan dari hasil yang diperoleh bila model yang diperkirakan dilakukan estimasi dalam populasi penelitian. Adapun nilai RMSEA dengan hasil ≤ 0.08 adalah sebuah indeks yang mencerminkan bahwa model dapat diterima dengan mengindikasikan sebuah *close fit* yang dihasilkan dari model tersebut berdasarkan *degree of freedom*.

2. *Incremental Fit Measures*

Ukuran kecocokan yang digunakan untuk membandingkan model yang diajukan dengan model lain yang dispesifikasi oleh peneliti. Kriteria ukuran kecocokan yang digunakan terdiri dari: (1) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), (2) TLI (*Tucker Levis Index*), (3) CFI (*Comparative Fit Index*) (Ghozali, 2017).

- a. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) merupakan perluasan dari GFI dengan tingkat *fit index* yang dapat disesuaikan dengan rasio antara *degree of freedom* dari *baseline model* dengan *degree of freedom* dari model yang diestimasi atau dihipotesiskan yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat *adjusted goodness of fit index* yang dapat diterima dan direkomendasikan apabila nilai AGFI memiliki nilai ≥ 0.90 . Nilai AGFI berkisar antara 0 sampai 1 dan nilai AGFI ≥ 0.90 menunjukkan kriteria *good fit* sedangkan nilai $0.80 \leq GFI < 0.90$ menunjukkan kriteria *marginal fit*.

- b. TLI (*Tucker Levis Index*) adalah sebuah *incremental fit index* alternatif yang digunakan untuk mengkomparasikan antara model yang dibuat dengan suatu *base line model*. Nilai yang memenuhi kriteria dapat direkomendasikan sebagai pedoman dapat diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 dan nilai yang mendekati nilai satu menunjukkan *a very good fit*.
- c. CFI (*Comparative Fit Index*) adalah nilai indeks antara 0-1, dimana semakin mendekati nilai satu, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi dan nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.94$. Keunggulan indeks *fit* ini yaitu besarnya ukuran sampel tidak mempengaruhi nilai indeks *fit* ini sehingga sangat baik untuk mengukur tingkat kelayakan sebuah model.

3.6.2.4. Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Model pengukuran adalah model yang digunakan untuk mengkonfirmasi variabel manifest (indikator) yang dikembangkan dari sebuah variabel laten (konstruk) yang diteliti (Hair *et al.*, 2010). Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas variabel laten yang menunjukkan bagaimana variabel manifest merepresentasikan variabel laten yang diukur melalui analisis faktor konfirmatori. *Confirmatory factor analysis* merupakan kemampuan yang bermanfaat untuk menilai validitas konstruk dari pengukuran teori yang diusulkan.

3.6.2.4.1. *Confirmatory Factor Analysis*

Confirmatory factor analysis merupakan proses awal penentuan dan pengukuran indikator-indikator yang membentuk konstruk laten dalam penyusunan

model persamaan struktural. Penggunaan variabel latent dapat meningkatkan integrasi antara testing teori dan konstruksi teori untuk menyelesaikan kontroversi dalam penelitian ini. *Confirmatory factor analysis* digunakan untuk mengestimasi *measurement model*, yaitu menguji apakah indikator-indikator pembentuk variabel latent valid dan signifikan. Validitas masing-masing indikator dapat dilihat dari seberapa besar loading faktornya. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor dengan melihat melalui nilai *loading factor* atau parameter *lambda* (λ) lebih besar dari 0.5 untuk memastikan dan mengkonfirmasi model apakah masing-masing indikator atau variabel yang diamati dapat terklasifikasi atau mencerminkan pada setiap konstruk yang ditentukan atau faktor yang dianalisis.

3.6.2.4.2. Uji Validitas Instrumen

Pengujian validitas terhadap suatu instrumen dilakukan untuk mengetahui sejauhmana ketepatan, kecermatan dan kehandalan suatu instrumen dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrumen dinyatakan memiliki validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut mampu mengungkapkan suatu data yang diinginkan dari variabel yang diteliti dengan tepat. Kehandalan suatu instrumen memiliki arti bahwa instrumen tersebut mampu menghasilkan data yang relevan dengan tujuan pengukuran yang diinginkan. Pengujian validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengukur derajat ketepatan dan tingkat kesahihan suatu instrumen. Semakin tinggi validitas suatu instrumen, maka semakin handal instrumen tersebut mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh instrumen tersebut dengan tepat (Sekaran 2006).

Content validity menunjukkan bahwa item-item yang dimaksudkan untuk mengukur sebuah konsep, memberikan kesan mampu mengungkap konsep yang hendak diukur atau apakah pengukuran benar-benar mengukur konsep (Sekaran 2006). Keputusan valid tidaknya sebuah alat ukur yang akan diujikan dapat dilihat dari keseluruhan konsep yang secara representatif diwakili oleh pernyataan yang diajukan. Kriteria instrumen memiliki *content validity* yang baik, apabila semua definisi operasional variabel yang dirumuskan dapat diungkap melalui setiap indikator dalam setiap instrumen.

Face validity menunjukkan apakah para ahli mengesahkan bahwa instrumen mengukur apa yang seharusnya diukur (Sekaran 2006). *Face validity* ditentukan dengan menilai indikator-indikator yang akan diuji merupakan representasi secara tepat dari setiap variabel yang akan diuji. *Face validity* ditentukan oleh *professional judgment* dengan meminta pendapat para ahli tentang isi konsep yang akan diujikan. Kriteria instrumen memiliki *face validity*, jika *professional judgment* secara subjektif merefleksikan secara akurat dan representatif indikator yang dinilai dan menunjukkan secara logis dan memadai instrumen yang diukur.

Disamping *content* dan *face validity* dibutuhkan pengukuran validitas konstruk untuk melihat seberapa jauh indikator mampu mengukur dan merefleksikan konstruk latent teoritisnya. Evaluasi model pengukuran validitas konstruk ini dilakukan dengan melihat validitas konvergen (*convergen validity*).

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan uji validitas konvergen untuk memastikan bahwa masing-masing indikator dapat mengungkapkan data yang relevan pada setiap konstruk yang ditentukan. Validitas konvergen dapat

dilihat dengan memperhatikan pada masing-masing koefisien indikator pada setiap konstruk yang ditunjukkan dengan nilai *critical ratio* (C.R.) pada tabel *regression weights* memiliki nilai dua kali lebih besar dari masing-masing nilai *strandard error* (S.E.) maka indikator tersebut dapat dikatakan sah dalam mengukur variabel laten yang diukurnya. Validitas konvergen dapat dilihat dengan memperhatikan pada probabilitas dari masing-masing indikator lebih kecil dari 0.05.

3.6.2.4.3. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan memiliki akurasi dan konsistensi dalam memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Uji konsistensi dapat dilakukan dengan menghitung *construct reliability* dan *variance extract* dari setiap instrumen variabel yang diteliti. Nilai reliabilitas konstruk minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah lebih besar atau sama dengan 0.70 (Hair *et al.*, 2010).

Rumus *construct reliability* didapatkan dari Hair *et al.* (2010)

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

Keterangan:

- *Standardized Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang diperoleh dari hasil perhitungan computer
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* setiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari 1-reliabilitas indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$.

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract*

minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah minimum 0,50 (Hair *et al.*, 2010).

Persamaan *variance extract* adalah:

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{standardized loading}^2}{\sum \text{standardized loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

3.6.2.5. Model Struktural (*Structural Model*)

Model struktural merupakan model yang menunjukkan struktur hubungan yang digunakan untuk membentuk atau menjelaskan kausalitas antar variabel yang diteliti. Model struktural digunakan untuk mengukur seperangkat antar berbagai variabel laten (Hair *et al.*, 2010). Pada model struktural ini menghasilkan validitas prediktif (*predictive validity*). Model struktural dalam bentuk grafis digambarkan dengan garis satu kepala anak panah (\rightarrow) untuk menunjukkan hubungan regresi variabel eksogen ke variabel endogen dalam karakter *Greek* ditulis “*Gamma*” (γ) sedangkan hubungan regresi satu variabel endogen ke variabel endogen lainnya dalam karakter *Greek* ditulis “*beta*” (β). Model struktural untuk menunjukkan hubungan korelasi antar variabel eksogen dalam bentuk grafis digambarkan dengan dua kepala anak panah (\leftrightarrow) dan dalam karakter *Greek* ditulis “*phi*” (ϕ).

Uji model struktural dilakukan untuk mengetahui persentase *variance* pada setiap variabel laten endogen dalam model yang dijelaskan oleh variabel laten eksogen melalui nilai *squared multiple correlation* pada nilai *R-squares*. Evaluasi model struktural dapat dilakukan dengan melihat signifikansi nilai probabilitas yaitu $p < 0.05$ serta nilai $c.r > 1.96$ (Hair *et al.*, 2010).

3.6.2.5.1. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau ditolak. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menguji signifikansi estimasi parameter model struktural, yaitu koefisien γ dan koefisien β . Koefisien gamma adalah *loading factor* dari konstruk eksogen ke konstruk endogen. Koefisien beta adalah *loading factor* dari konstruk endogen yang satu ke konstruk endogen yang lain. Estimasi *loading factor* dilihat dari nilai estimasi *Regression Weight*.

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan menggunakan nilai *Critical Ratio* (CR). Fokus perhatian uji signifikansi parameter pada nilai *Critical Ratio* (CR) beserta *p-value* dari *loading factor* tersebut. Jika $CR > 1,96$ dengan *p-value* yang dihasilkan lebih kecil dari taraf signifikan (untuk $\alpha = 5\%$), maka asumsi hipotesis yang menyatakan *loading factor* bernilai 0 ditolak.

Pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara *Islamic social network* dengan *strategic transformation agility*.

Ha: Terdapat pengaruh antara *Islamic social network* dengan *strategic transformation agility*.

2. Hipotesis 2

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara kualitas kepercayaan dengan *strategic transformation agility*.

Ha: Terdapat pengaruh antara kualitas kepercayaan dengan *strategic transformation agility*.

3. Hipotesis 3

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara *strategic transformation agility* dengan kinerja inovasi.

Ha: Terdapat pengaruh antara *strategic transformation agility* dengan kinerja inovasi.

4. Hipotesis 4

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara kinerja inovasi dengan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Ha: Terdapat pengaruh antara kinerja inovasi dengan keunggulan bersaing berkelanjutan.

5. Hipotesis 5

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara *strategic transformation agility* dengan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Ha: Terdapat pengaruh antara *strategic transformation agility* dengan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka untuk menguji hipotesis digunakan dua karakter penolakan dan penerimaan hipotesis. Dasar pengambilan keputusan, sebagai syarat diterima atau ditolak yaitu:

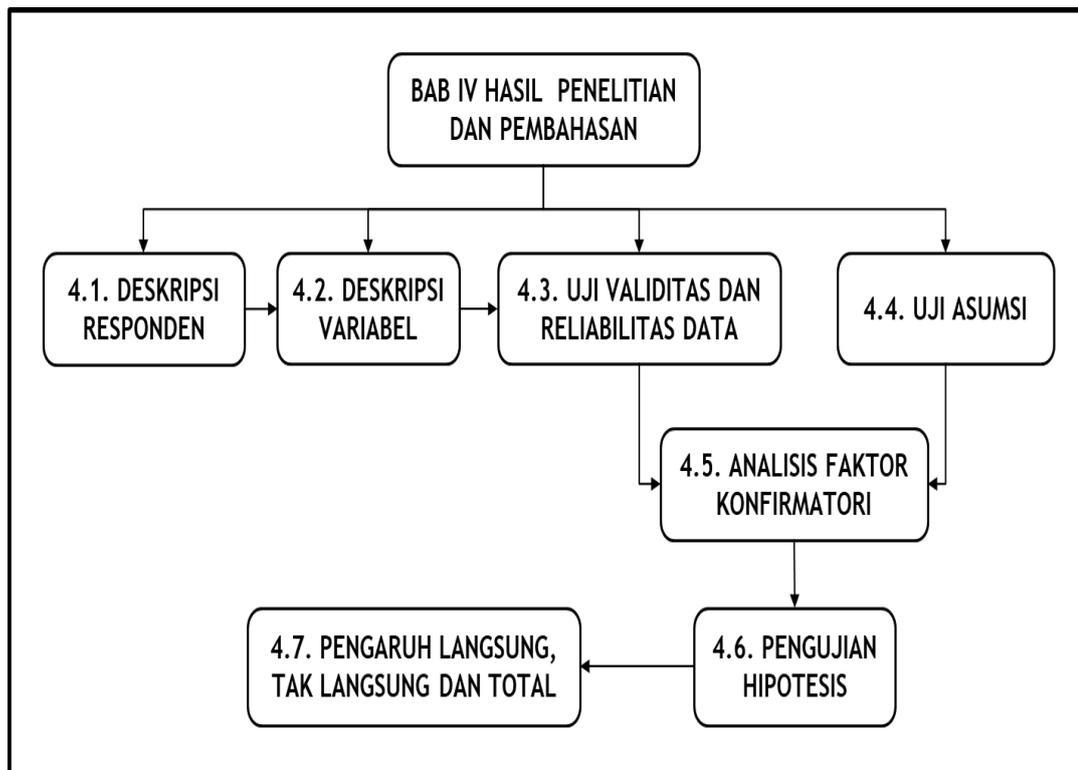
1. Dengan membandingkan nilai CR (*critical ratio*) yang dihasilkan dengan t tabel pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ diperoleh t tabel sebesar 1,96. Oleh karena itu, jika $CR > 1,96$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.
2. Dengan membandingkan nilai *P-value* yang dihasilkan dengan taraf signifikan yang digunakan untuk $\alpha = 0,05$. Oleh karena itu, jika *P-value* $< 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab 4 hasil penelitian dan pembahasan ini menguraikan tentang jawaban masalah dan tujuan penelitian. Hasil penelitian dan pembahasan dalam bab ini mencakup identitas responden, deskripsi variabel, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi, analisis faktor konfirmatori, pengujian hipotesis, pengaruh langsung, tak langsung dan total. Secara piktografis hasil penelitian dan pembahasan tersaji dalam Gambar 4.1.

Gambar 4. 1 Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan



4.1.Deskripsi Responden

Data penelitian diperoleh dengan mendatangi responden secara langsung untuk menyerahkan dan mengumpulkan kembali kuesioner. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 300 UMKM *Fashion* Muslim di Jawa Tengah, namun hanya 290 UMKM yang mengembalikan kuesioner, dengan *response rate* sebesar $(290/300) \times 100\% = 96,67\%$, sedangkan jumlah kuesioner yang dapat digunakan sebanyak 263, sehingga sebesar $(263/300) \times 100\% = 87,67\%$. Sebagian responden tidak mengembalikan kuesioner, dengan alasan sedang di luar kota dan tidak mau mengisi, sedangkan alasan kuesioner tidak dapat digunakan adalah karena responden tidak mengisi data dan jawaban dengan lengkap.

4.1.1.Jenis Kelamin, Pendidikan dan Jenis Produk

Sumber daya manusia dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi diharapkan memiliki pengetahuan bisnis yang lebih luas dalam mengelola jenis produk yang lebih banyak. Jenis kelamin seseorang akan mempengaruhi pola berfikir seseorang dalam memilih jenis produk yang dikelola. Tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang diharapkan mampu mengelola jenis produk yang lebih banyak dengan pola pikir yang dimiliki. Tabel 4.1 menjelaskan keterkaitan antara jenis kelamin, pendidikan dan jenis produk di UMKM *fashion* Muslim di Provinsi Jawa Tengah.

Hasil penelitian terhadap 88 responden berjenis kelamin laki-laki menunjukkan bahwa sebagian besar memiliki tingkat pendidikan SLTA dengan mayoritas menghasilkan jenis produk gamis. Kondisi ini menunjukkan bahwa

sebagian besar UMKM *fashion* Muslim menghasilkan produk gamis yang dikelola oleh kaum laki-laki yang memiliki tingkat pendidikan SLTA.

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin, Pendidikan dan Jenis Produk

| No | Jenis Kelamin | Pendidikan | Jenis Produk | | | | | | | | Prosentase | | |
|----------|---------------|------------|--------------|------------|-------|-------------|-------|------------------|-------------------|--------------|------------|-------------------------|---|
| | | | Koko | Koko Gamis | Gamis | Gamis Hijab | Hijab | Koko Gamis Hijab | Koko Gamis Mukena | Gamis Mukena | | Koko Gamis Hijab Mukena | |
| 1 | Laki-laki | SD | 2 | 1 | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | |
| | | | 22,2% | 11,1% | 55,6% | 0,0% | 11,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,2% | |
| | | SLTP | 1 | 1 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| | | | 12,5% | 12,5% | 75,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 9,1% | |
| | | SLTA | 5 | 8 | 26 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 44 | |
| | | | 11,4% | 18,2% | 59,1% | 4,5% | 2,3% | 4,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | |
| | | Diploma | 2 | 1 | 2 | | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | |
| | | | 28,6% | 14,3% | 28,6% | 0,0% | 28,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,0% | |
| | | Sarjana | 3 | 5 | 9 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18 | |
| | | | 16,7% | 27,8% | 50,0% | 5,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 20,5% | |
| Magister | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | | | |
| | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,3% | | | |
| Total | 13 | 18 | 48 | 3 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 88 | | | |
| | 14,8% | 20,5% | 54,5% | 3,4% | 4,5% | 2,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,5% | | | |
| 2 | Perempuan | SD | 0 | 1 | 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | |
| | | | 0,0% | 12,5% | 75,0% | 12,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,6% | |
| | | SLTP | 1 | 2 | 12 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 19 | |
| | | | 5,3% | 10,5% | 63,2% | 15,8% | 0,0% | 5,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,9% | |
| | | SLTA | 7 | 14 | 65 | 7 | 6 | 1 | 1 | 2 | 1 | 104 | |
| | | | 6,7% | 13,5% | 62,5% | 6,7% | 5,8% | 1,0% | 1,0% | 1,9% | 1,0% | 59,4% | |
| | | Diploma | 1 | 3 | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 10 | |
| | | | 10,0% | 30,0% | 40,0% | 0,0% | 10,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 5,7% | |
| | | Sarjana | 1 | 9 | 16 | 3 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 34 | |
| | | | 2,9% | 26,5% | 47,1% | 8,8% | 5,9% | 5,9% | 2,9% | 0,0% | 0,0% | 19,4% | |
| Total | 10 | 29 | 103 | 14 | 9 | 4 | 2 | 2 | 2 | 175 | | | |
| | 5,7% | 16,6% | 58,9% | 8,0% | 5,1% | 2,3% | 1,1% | 1,1% | 1,1% | 66,5% | | | |
| Total | 23 | 47 | 151 | 17 | 13 | 6 | 2 | 2 | 2 | 263 | | | |
| | 8,7% | 17,9% | 57,4% | 6,5% | 4,9% | 2,3% | 0,8% | 0,8% | 0,8% | 100,0% | | | |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Penelitian terhadap 175 responden berjenis kelamin perempuan sebagian besar menghasilkan jenis produk gamis dengan memiliki tingkat pendidikan SLTA. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM *fashion* Muslim masih didominasi oleh kaum perempuan yang memiliki tingkat pendidikan SLTA karena *fashion* Muslim yang dihasilkan banyak produk gamis untuk kaum perempuan. Kaum perempuan memiliki kemampuan yang lebih tinggi dalam mengelola jenis produk yang lebih banyak dengan tingkat pendidikan yang relatif sama dengan

kaum laki-laki. Dalam menjalankan bisnis *fashion* Muslim membutuhkan bakat dari seorang yang memahami kebutuhan konsumen dan mempunyai kreativitas inovasi *fashion* Muslim yang lebih tinggi dalam menciptakan ide model yang fleksibel dan berkualitas. Kecepatan merespon perubahan lingkungan membutuhkan kelincahan dari seorang yang didukung oleh ikatan jejaring yang kuat dalam menghasilkan pelayanan yang lebih cepat untuk mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM *fashion* Muslim dijalankan oleh perempuan yang sebagian besar memiliki tingkat pendidikan relatif sama dengan laki-laki dan sebagian besar menghasilkan jenis produk gamis, namun sebagian kecil responden laki-laki memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi dibanding perempuan. Sebagian pengelola perempuan memiliki kompetensi yang lebih tinggi dalam menghasilkan lebih dari satu jenis produk dibandingkan pengelola laki-laki. Kondisi ini menunjukkan bahwa perempuan memiliki peranan besar dalam menjalankan operasional UMKM *fashion* Muslim dan memiliki peranan penting dalam mengikuti perkembangan *trend fashion* untuk meningkatkan kinerja inovasi dalam hal desain maupun motif dan mewujudkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

4.1.2. Jabatan, Usia dan Jenis Jejaring

Sumber daya manusia dengan bertambahnya tingkat usia yang lebih banyak diharapkan memiliki kompetensi yang lebih tinggi dalam mengelola bisnis yang didukung oleh jabatan tertentu di organisasi. Jabatan seseorang dalam organisasi

akan mempengaruhi jenis jejaring yang diikuti untuk memperoleh kinerja inovasi yang ditetapkan maupun keberlanjutan keunggulan organisasi. Keterkaitan antara jabatan, usia dan jenis jejaring pada UMKM *fashion* Muslim di Provinsi Jawa Tengah disajikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4. 2 Jabatan, Usia dan Jenis Jejaring

| No | Jabatan | Usia | Jenis Jejaring | | | | | Prosentase | |
|------------|-----------------------|---------------|--------------------|--------------------|------------------|---------------------|---------------------|------------|--------------------|
| | | | Asosiasi Pengusaha | Himpunan Pengusaha | Ikatan Pengusaha | Paguyuban Pengusaha | Komunitas Pengusaha | | Kelompok Pengusaha |
| 1 | Pemilik | < 31 tahun | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 10 |
| | | | 20,0% | 10,0% | 20,0% | 30,0% | 10,0% | 10,0% | 15,4% |
| | | 31 - 40 tahun | 2 | 3 | 1 | 6 | 2 | 4 | 18 |
| | | | 11,1% | 16,7% | 5,6% | 33,3% | 11,1% | 22,2% | 27,7% |
| | | 41 - 50 tahun | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 7 | 24 |
| | | | 12,5% | 12,5% | 12,5% | 12,5% | 20,8% | 29,2% | 36,9% |
| > 50 tahun | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 0 | 13 | | |
| | 15,4% | 15,4% | 15,4% | 30,8% | 23,1% | 0,0% | 20,0% | | |
| Total | | | 9 | 9 | 8 | 16 | 11 | 12 | 65 |
| | | | 13,8% | 13,8% | 12,3% | 24,6% | 16,9% | 18,5% | 24,7% |
| 2 | Pengelola | < 31 tahun | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 13 |
| | | | 15,4% | 15,4% | 23,1% | 7,7% | 23,1% | 15,4% | 50,0% |
| | | 31 - 40 tahun | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 5 | 9 |
| | | | 11,1% | 11,1% | 0,0% | 22,2% | 0,0% | 55,6% | 34,6% |
| | | 41 - 50 tahun | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 |
| | | | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 33,3% | 0,0% | 11,5% |
| > 50 tahun | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | | |
| | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 3,8% | | |
| Total | | | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 7 | 26 |
| | | | 11,5% | 11,5% | 11,5% | 19,2% | 19,2% | 26,9% | 9,9% |
| 3 | Pemilik dan Pengelola | < 31 tahun | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 14 |
| | | | 7,1% | 14,3% | 14,3% | 28,6% | 14,3% | 21,4% | 8,1% |
| | | 31 - 40 tahun | 12 | 9 | 12 | 14 | 14 | 8 | 69 |
| | | | 17,4% | 13,0% | 17,4% | 20,3% | 20,3% | 11,6% | 40,1% |
| | | 41 - 50 tahun | 9 | 9 | 9 | 9 | 12 | 11 | 59 |
| | | | 15,3% | 15,3% | 15,3% | 15,3% | 20,3% | 18,6% | 34,3% |
| > 50 tahun | 5 | 5 | 3 | 10 | 2 | 5 | 30 | | |
| | 16,7% | 16,7% | 10,0% | 33,3% | 6,7% | 16,7% | 17,4% | | |
| Total | | | 27 | 25 | 26 | 37 | 30 | 27 | 172 |
| | | | 15,7% | 14,5% | 15,1% | 21,5% | 17,4% | 15,7% | 65,4% |
| Total | | | 39 | 37 | 37 | 58 | 46 | 46 | 263 |
| | | | 14,8% | 14,1% | 14,1% | 22,1% | 17,5% | 17,5% | 100,0% |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden sebanyak 65 orang memiliki jabatan sebagai pemilik UMKM sebagian besar berusia 41-50 tahun dan mayoritas

mengikuti jejaring dalam bentuk kelompok pengusaha. Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas pemilik UMKM *fashion* Muslim berada dalam kategori usia produktif dengan didukung oleh ikatan jejaring dalam bentuk kelompok pengusaha. Ikatan jejaring yang dimiliki memungkinkan mereka untuk saling tolong menolong dan membantu dalam kemaslahatan. Kondisi tersebut mendukung kompetensi menjadi semakin lincah dalam menyerap ide dan meningkatkan kinerja inovasi untuk mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Responden sebanyak 26 orang menduduki posisi jabatan sebagai pengelola UMKM dengan mayoritas berusia kurang dari 31 tahun dan sebagian besar berperan aktif dalam jejaring dalam bentuk ikatan pengusaha dan komunitas pengusaha. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pengelola UMKM *fashion* Muslim mayoritas berada dalam kategori usia produktif yang dibutuhkan untuk mendukung kreatifitas dalam mentransformasi ide dengan fleksibel dan kelincahan merespon perubahan lingkungan. Sebagian besar jenis jejaring yang diikuti adalah ikatan pengusaha dan komunitas pengusaha dalam meningkatkan perkembangan usahanya untuk menghasilkan berbagai inovasi dan mewujudkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Responden sebanyak 172 orang menduduki posisi jabatan sebagai pemilik merangkap pengelola UMKM dengan mayoritas berusia 31-40 tahun dan sebagian besar berperan aktif dalam jejaring dengan jenis paguyuban pengusaha dan komunitas pengusaha. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pemilik yang merangkap pengelola UMKM *fashion* Muslim mayoritas berada dalam kategori usia produktif dengan mengikuti jenis jejaring paguyuban usaha dan

komunitas usaha dalam meningkatkan perkembangannya. Data tersebut menunjukkan bahwa dengan masuk ke dalam paguyuban pengusaha dan komunitas pengusaha maka akan mempermudah mereka dalam melakukan inovasi produk dan merespon perubahan *trend fashion* dengan cepat.

Sebagian besar tanggung jawab operasional UMKM *fashion* Muslim mayoritas dijalankan oleh pemilik yang merangkap pengelola, dengan jabatan pemilik menduduki posisi kedua dan posisi ketiga dengan menduduki jabatan pengelola. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pemilik yang merangkap pengelola diharapkan memiliki kecepatan dalam pengambilan keputusan untuk merespon perubahan mode. Kecepatan merespon perubahan membutuhkan kelincahan transformasi strategis yang didukung oleh ikatan jejaring yang kuat dalam menghadapi perubahan *trend fashion* yang sesuai dengan perkembangan selera konsumen untuk meningkatkan kinerja inovasi dan mewujudkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

4.1.3. Kriteria Usaha, Pendidikan dan Masa Operasi

Tingkat pendidikan seseorang dalam organisasi akan mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam menentukan kriteria usaha yang dijalankannya. Tingkat pendidikan seseorang akan menentukan pilihan strategi yang digunakan untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang. Tingkat pendidikan memiliki peranan penting dalam mendukung kompetensi sumber daya manusia, sehingga diharapkan dapat mewujudkan keberhasilan usaha dalam jangka panjang. Kriteria usaha yang dikelola oleh orang

yang memiliki kualifikasi pendidikan dan kompetensi di bidangnya diharapkan mampu bersaing dalam mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Keterkaitan antara kriteria usaha, pendidikan dan masa operasi pada UMKM *fashion* Muslim di Provinsi Jawa Tengah disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4. 3 Kriteria Usaha, Pendidikan dan Masa Operasi

| No | Kriteria Usaha | Pendidikan | Lama Operasi (Tahun) | | | | Prosentase |
|----------|----------------|------------|----------------------|---------|---------|-------|------------|
| | | | 7 - 11 | 12 - 16 | 17 - 21 | > 21 | |
| 1 | Mikro | SLTP | 4 | 0 | 2 | 1 | 7 |
| | | | 57,1% | 0,0% | 28,6% | 14,3% | 18,9% |
| | | SLTA | 13 | 2 | 3 | 1 | 19 |
| | | | 68,4% | 10,5% | 15,8% | 5,3% | 51,4% |
| | | Diploma | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 5,4% | |
| | | Sarjana | 7 | 1 | 0 | 0 | 8 |
| 87,5% | 12,5% | 0,0% | 0,0% | 21,6% | | | |
| Magister | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | | |
| 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,7% | | | |
| Total | 27 | 3 | 5 | 2 | 37 | | |
| | | 73,0% | 8,1% | 13,5% | 5,4% | 14,1% | |
| 2 | Kecil | SD | 3 | 3 | 2 | 0 | 8 |
| | | | 37,5% | 37,5% | 25,0% | 0,0% | 5,8% |
| | | SLTP | 4 | 3 | 2 | 1 | 10 |
| | | | 40,0% | 30,0% | 20,0% | 10,0% | 7,2% |
| | | SLTA | 50 | 16 | 12 | 7 | 85 |
| | | | 58,8% | 18,8% | 14,1% | 8,2% | 61,6% |
| | | Diploma | 9 | 1 | 2 | 1 | 13 |
| 69,2% | 7,7% | 15,4% | 7,7% | 9,4% | | | |
| Sarjana | 12 | 2 | 3 | 4 | 21 | | |
| 57,1% | 9,5% | 14,3% | 19,0% | 15,2% | | | |
| Magister | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | | |
| 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,7% | | | |
| Total | 79 | 25 | 21 | 13 | 138 | | |
| | | 57,2% | 18,1% | 15,2% | 9,4% | 52,5% | |
| 3 | Menengah | SD | 2 | 3 | 2 | 2 | 9 |
| | | | 22,2% | 33,3% | 22,2% | 22,2% | 10,2% |
| | | SLTP | 2 | 0 | 6 | 2 | 10 |
| | | | 20,0% | 0,0% | 60,0% | 20,0% | 11,4% |
| | | SLTA | 15 | 9 | 5 | 15 | 44 |
| | | | 34,1% | 20,5% | 11,4% | 34,1% | 50,0% |
| | | Diploma | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,3% | | | |
| Sarjana | 7 | 7 | 3 | 6 | 23 | | |
| 30,4% | 30,4% | 13,0% | 26,1% | 26,1% | | | |
| Total | 28 | 19 | 16 | 25 | 88 | | |
| | | 31,8% | 21,6% | 18,2% | 28,4% | 33,5% | |
| Total | | | 134 | 47 | 42 | 40 | 263 |
| | | | 51,0% | 17,9% | 16,0% | 15,2% | 100,0% |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 37 responden usaha mikro menunjukkan bahwa sebagian besar usaha sudah beroperasi selama 7-11 tahun dengan mayoritas memiliki tingkat pendidikan SLTA. Hal ini menunjukkan bahwa

mayoritas usaha mikro sektor *fashion* Muslim relatif mampu mempertahankan keberlanjutan usaha.

Hasil penelitian terhadap 138 responden usaha kecil menunjukkan bahwa sebagian besar memiliki tingkat pendidikan SLTA dengan sebagian besar sudah beroperasi selama 7-11 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar usaha kecil sektor *fashion* Muslim dikelola oleh sumber daya manusia yang memiliki tingkat pendidikan SLTA dan mampu mempertahankan keberlanjutan usahanya yang ditunjukkan dengan mayoritas sudah beroperasi selama 7-11 tahun.

Hasil penelitian terhadap 88 responden usaha menengah menunjukkan bahwa mayoritas kegiatan operasional usaha menengah dijalankan oleh sumber daya manusia dengan tingkat pendidikan SLTA mampu mencapai keberlanjutan usaha yang ditunjukkan dengan sebagian besar memiliki masa operasi 7-11 tahun dan di atas 21. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar usaha menengah sektor *fashion* Muslim sebagian besar memiliki masa operasi 7-11 tahun dan di atas 21 yang dikelola oleh sumber daya manusia dengan tingkat pendidikan SLTA. Secara keseluruhan UMKM *fashion* Muslim mayoritas masih dalam kategori usaha kecil dengan memiliki tingkat pendidikan SLTA dan sudah beroperasi selama 7-11 tahun.

4.2. Deskripsi Variabel

Kriteria rentang persepsi responden yang digunakan dalam studi ini sebesar 3, dengan variabel yang diteliti meliputi keunggulan bersaing berkelanjutan, *strategic transformation agility*, kinerja inovasi, Islamic social network, dan

kualitas kepercayaan. Adapun interpretasi nilai dengan rentang 3 kriteria adalah a). 1 – 4 = kriteria rendah b). 4,1 – 7 = kriteria sedang c). 7,1 – 10 = kriteria tinggi (Ferdinand, 2006). Berdasarkan hasil penelitian dari UMKM *fashion* Muslim di Provinsi Jawa Tengah dengan jumlah responden 263. Adapun deskripsi masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

4.2.1. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Indikator variabel keunggulan bersaing berkelanjutan mencakup: nilai yang unik, atribut yang unggul, dan berdaya tahan lama. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan bahwa indeks variabel keunggulan bersaing berkelanjutan nampak pada Tabel 4.4

Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

| No | Indikator | Indeks rata-rata |
|-------------------------------------|---------------------|------------------|
| 1 | Nilai yang unik | 7,61 |
| 2 | Atribut yang unggul | 7,35 |
| 3 | Berdaya tahan lama | 7,92 |
| Indeks rata-rata keseluruhan | | 7,63 |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa indeks rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 7,63. Adapun rincian indeks rata-rata jawaban responden masing-masing indikator adalah sebagai berikut: nilai yang unik sebesar 7,61; atribut yang unggul sebesar 7,35; dan berdaya tahan lama sebesar 7,92.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap nilai yang unik, atribut yang unggul dan berdaya tahan lama memiliki kriteria yang

tinggi. Data tersebut menunjukkan bahwa indikator berdaya tahan lama memiliki indeks rata-rata yang paling tinggi sehingga kondisi tersebut merupakan kekuatan bagi perusahaan untuk memiliki keunggulan yang berkelanjutan.

Tabel 4. 5 Deskriptif Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

| No | Kriteria | Indikator | Temuan |
|----|----------|---------------------|--|
| 1 | Tinggi | Nilai yang unik | <ul style="list-style-type: none"> • Memiliki keunikan model dengan mengombinasikan berbagai desain serta memberi pelayanan pemesanan produk sesuai keinginan konsumen • Desain yang khas, pola yang khas, jahitannya, dan bahan baku yang sesuai keinginan |
| 2 | Tinggi | Atribut yang unggul | <ul style="list-style-type: none"> • Model yang unik, desain dan memiliki motif beraneka ragam, seperti bunga, kotak-kotak dan gambaran abstrak • Pembuatan pola atributnya menggunakan komputer dengan pemilihan bahan baku yang sangat selektif dan memakai bahan berkualitas yang jarang ada di pasaran |
| 3 | Tinggi | Berdaya tahan lama | <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas model, desain, motif, pola dan kualitas yang memenuhi perubahan trend yang memiliki daya tahan lama • Kualitas bahan baku, jahitan serta bordir setingkat garmen dengan peralatan automatic machine, dengan pengaturan jahitan yang sangat halus |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Indikator nilai yang unik memiliki kriteria tinggi dengan nilai dibawah berdaya tahan lama, hal ini menunjukkan keunikan model masih menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Namun, indikator atribut yang unggul memiliki kriteria tinggi dengan indeks rata-rata dibawah nilai yang unik, hal ini menunjukkan bahwa UMKM harus lebih cepat berinovasi sebelum produk tersebut ditiru oleh

pesaing, sehingga keunggulan bersaing berkelanjutan dapat terus dipertahankan. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan seperti yang disajikan pada Tabel 4.5

Keunikan model ditunjukkan dengan adanya banyak model yang dihasilkan seperti baju gamis anak yang bagian kerudung langsung terhubung dengan bagian badan dan baju gamis bagi para remaja perempuan yang memiliki motif beraneka ragam, seperti bunga, kotak-kotak dan gambaran abstrak. Nilai yang unik ditunjukkan dengan keunikan pola dan kualitas produknya. Fokus pada peningkatan kualitas dari polanya yang khas, jahitannya, dan bahan baku yang sesuai keinginan. Keunggulan berupa atribut yang unggul adalah dari jenis produk yang dikeluarkan, karena pembuatan polanya menggunakan komputer, dan untuk bahan baku seperti kain dan sebagainya sangat selektif dalam memilihnya dengan memakai bahan yang bagus yang jarang ada di pasaran.

Produk yang dihasilkan adalah produk busana-busana muslim yang berkualitas tinggi dan jarang ada dipasaran yang bisa dipakai dalam jangka waktu lama. Bentuk dan motifnya sudah disesuaikan sebelumnya, dengan selalu memperhatikan pola dan kualitas yang memenuhi perubahan trend yang bisa dipakai dalam jangka waktu yang lama. Kualitas produk yang tinggi dapat dilihat dari daya tahan yang panjang, kualitas bahan baku, jahitan serta bordir setingkat garmen yang alat-alatnya pun juga di dukung auto matic machine, dimana dari segi jahitan sangat halus karena sudah diatur oleh operatornya.

4.2.2. *Strategic Transformation Agility*

Indikator variabel *strategic transformation agility* mencakup: kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan bahwa indeks variabel *strategic transformation agility* nampak pada Tabel 4.6

Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif *Strategic Transformation Agility*

| No | Indikator | Indeks rata-rata |
|-------------------------------------|---|------------------|
| 1 | Kecepatan menciptakan ide yang bernilai | 7,70 |
| 2 | Kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif | 7,65 |
| 3 | Fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik | 7,59 |
| 4 | Responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan | 7,67 |
| Indeks rata-rata keseluruhan | | 7,65 |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa indeks rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 7,65. Rincian indeks rata-rata jawaban responden masing-masing indikator adalah sebagai berikut: Kecepatan menciptakan ide yang bernilai sebesar 7,70, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif sebesar 7,65, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik sebesar 7,59 dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan sebesar 7,67. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kecepatan menciptakan ide yang

bernilai, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan menunjukkan kriteria yang *tinggi*.

Tabel 4. 7 Deskriptif *Strategic Transformation Agility*

| No | Kriteria | Indikator | Temuan |
|----|----------|---|---|
| 1 | Tinggi | Kecepatan menciptakan ide yang bernilai | <ul style="list-style-type: none"> • Kecepatan membuat model yang unik • Motif dan desain memiliki nilai terbaik |
| 2 | Tinggi | Kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif | <ul style="list-style-type: none"> • Model dan motif memiliki perbedaan dengan produk pesaing • Desain mengikuti perkembangan trend dengan lincah |
| 3 | Tinggi | Fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik | <ul style="list-style-type: none"> • Mengkombinasi desain dengan asesoris sesuai kebutuhan konsumen. • Motif baru sesuai perubahan pasar, model yang <i>up to date</i>. |
| 4 | Tinggi | Responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan | <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas tahan lama, model sesuai selera konsumen, motif disukai konsumen dalam jangka panjang |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Data tersebut menunjukkan bahwa indikator kecepatan menciptakan ide yang bernilai memiliki indeks rata-rata paling tinggi, artinya dengan dukungan jejaring yang kuat terbukti mempercepat penciptaan ide produk yang berkualitas. Disamping itu, kelincahan menyerap ide dan merubahnya menjadi produk yang responsif menjadi hal yang penting dalam menghasilkan inovasi. Namun, indikator fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik memiliki indeks rata-rata paling rendah, menunjukkan bahwa UMKM harus lebih cepat meng*up date* model

untuk inovasi selanjutnya sebelum produk yang ada dapat direplikasi oleh pesaing. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan seperti yang disajikan pada Tabel 4.7

Perhatian terhadap kualitas dan kepuasan konsumen menjadi kunci keberhasilan. Proses pembuatan produk mulai dari pengukuran harus benar-benar teliti, bahkan memotong kain pun ada trik nya, kain yang digunakan juga kain yang kualitasnya bagus, dan dalam proses menjahit dilakukan dengan teliti sesuai dengan pola yang telah dibuat. Hal ini membuktikan produk yang dibuat hasilnya rapi dan teratur. Mengkombinasi ide dapat berupa kombinasi gamis dengan outer yang panjang bisa sampai lutut dengan memenuhi ketentuan syar'i dan mengikuti perkembangan trend.

Menciptakan ide produk baru dilakukan dengan mendesain produksi sesuai selera konsumen. Untuk itu, pengelolaan dan pengendalian usaha, dapat dijalankan sendiri dengan cara perencanaan dengan mendiskusikan bersama orang yang sudah berpengalaman. Mengkombinasi ide dengan fleksibel dapat dilakukan dengan memilih kain untuk produksi, mempersiapkan bahan, mendesain produk, membuat produksi dan pemasaran produk yang dilakukan dengan pengawasan terhadap kepuasan pelanggan atas produk yang baru. Kritik dan saran konsumen sangat berarti untuk melangkah dan mengembangkan bisnis agar terus bertahan dan dapat bersaing dengan konveksi lainnya.

Motif baru sesuai perubahan pasar ditunjukkan dengan mengikuti perubahan trend yang berubah-ubah dan aktif dalam memperhatikan pergerakan kompetitor. Strategi yang digunakan yaitu selalu menggunakan bahan yang memiliki kualitas baik dan berdaya tahan lama dan lebih ketat lagi dalam proses menjahit dan

bordir. Intinya mempertahankan kualitas produk dan mengikuti permintaan pasar adalah salah satu cara dalam mengikuti perubahan trend yang sesuai dengan keinginan pembeli.

4.2.3. Kinerja Inovasi

Indikator variabel kinerja inovasi mencakup: kebaruan pelayanan, perubahan produk baru dan produk sesuai model syar'i. Berdasarkan penelitian di lapangan bahwa indeks variabel kinerja inovasi nampak pada Tabel 4.8

Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Kinerja Inovasi

| No | Indikator | Indeks rata-rata |
|-------------------------------------|----------------------------|------------------|
| 1 | Kebaruan pelayanan | 7,80 |
| 2 | Perubahan produk baru | 7,73 |
| 3 | Produk sesuai model syar'i | 8,09 |
| Indeks rata-rata keseluruhan | | 7,87 |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa indeks rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 7,87. Adapun rincian indeks rata-rata jawaban responden masing-masing indikator adalah sebagai berikut: kebaruan pelayanan sebesar 7,80, perubahan produk baru sebesar 7,73, dan produk sesuai model syar'i 8,09. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kebaruan pelayanan, perubahan produk baru serta produk sesuai model syar'i memiliki kriteria yang tinggi. Data tersebut menunjukkan bahwa produk sesuai model syar'i memiliki indeks rata-rata paling tinggi, hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian produk sesuai

dengan aturan syari'ah menduduki posisi yang paling menjadi perhatian para pengusaha dalam meningkatkan inovasi mereka.

Tabel 4. 9 Deskriptif Kinerja Inovasi

| No | Kriteria | Indikator | Temuan |
|----|----------|----------------------------|---|
| 1 | Tinggi | Kebaruan pelayanan | <ul style="list-style-type: none"> • Melayani pesanan online, permintaan diantar, dan <i>cash on delivery</i> • Membuat program khusus untuk pelanggan setia, memberikan penghargaan atau reward kepada pelanggan setia, mempercepat pelayanan, dan memberikan informasi secara berkala |
| 2 | Tinggi | Perubahan produk baru | <ul style="list-style-type: none"> • Membuat desain satu set gamis dan jilbab untuk memberi keserasian model dan motif • Membuat jilbab mengikuti model trend terbaru dengan bahan dari wolfis, jersey dan bubble crep • Selalu meng-<i>update</i> informasi desain-desain yang sedang ada agar dapat mengikuti perubahan pasar • Selalu memperhatikan peningkatan pada kualitas produknya dengan memperbagus pengemasan produk |
| 3 | Tinggi | Produk sesuai model syar'i | <ul style="list-style-type: none"> • Produk yang longgar, bahan tidak transparan, dan model tidak menunjukkan lekuk tubuh • |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Pelayanan menjadi hal penting selanjutnya untuk meningkatkan daya saing perusahaan, artinya UMKM yang menginginkan kinerja inovasi yang tinggi harus memperhatikan kebaruan pelayanan yang baik kepada konsumen seperti melayani pesanan online, permintaan diantar dan *cash on delivery*. Indikator perubahan produk baru memiliki indeks rata-rata yang paling rendah, artinya UMKM harus lebih meningkatkan perhatiannya dalam membuat desain, model dan motif baru

untuk meningkatkan kinerja inovasinya dalam mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan seperti pada Tabel 4.9

Beberapa cara membuat pelayanan yang baru dengan teknologi informasi yaitu dengan memahami siapa yang paling sering membeli, aspek produk mana yang paling di sukai. Pemahaman terhadap produk atau layanan yang dijual merupakan hal penting, sehingga produsen dapat lebih berkonsentrasi pada produk yang diminati dari pada barang yang tidak lagi dibutuhkan di pasar. Sama halnya jika kita memahami aspek produk apa yang disukai, maka ini akan membantu kita dalam meningkatkan produk kita.

Pembuatan program khusus untuk pelanggan setia, memberikan penghargaan atau reward kepada pelanggan setia, mempercepat pelayanan, dan memberikan informasi secara berkala dapat menambah kepercayaan dan kepuasan para pelanggan. Peningkatan pelayanan offline dan online, pelayanan secara online dirasa sangat efisien untuk mempermudah pelanggan yang rumahnya jauh untuk membeli produk yang diinginkan, sehingga dengan mudah dapat memanfaatkan pelayanan online melalui media sosial untuk membeli produk yang diinginkannya. Keuntungan memasarkan produk melalui online adalah lebih mudah untuk mencari pelanggan baru. Penjual juga akan lebih mudah pada saat mengontrol pelanggan yang akan beli. Pelayanan metode pembayaran melalui transfer, sehingga pelanggan tidak perlu datang untuk mengantar uang pembelian pada produk yang dibeli. Pelayanan juga dilakukan melalui sistem COD (*Cash on Delivery*) untuk melayani pelanggan baru yang belum sepenuhnya percaya.

Model dan desain produk yang dihasilkan selalu mengikuti perkembangan zaman, dengan selalu meng-*update* informasi desain-desain yang sedang ada agar dapat mengikuti perubahan pasar, serta memberi pelayanan dengan membuat desain sesuai keinginan dan permintaan konsumen dengan selalu memperhatikan peningkatan pada kualitas produknya. Perkembangan model jilbab instan seperti: khimar pet, simple pet, khimar serut kanan kiri, khimar jumbo pet, khimar non pet, simple non pet, simple tali non pet dari bahan wolfis, jersey dan bubble crep yang mengikuti trend pasaran itu mendapatkan *feedback* yang bagus. Perubahan produk baru dilakukan dengan mencoba membuat gamis panjang dari bahan wofis, karena kebanyakan gamis terbuat dari bahan sifon, perubahan produk dilakukan dengan membuat dari bahan wolfis dengan berbagai banyak pilihan warna. Untuk jilbab menggunakan model syar'i dan menutup dada dengan tetap membuat senyaman mungkin ketika dipakai. Untuk gamis bisa disesuaikan dengan pemakainya dengan desain dibuat longgar dan tidak menerawang. Gamis dibuat tidak ketat agar tidak menampilkan bentuk tubuh dengan dibuat longgar dan senyaman mungkin untuk dipakai dengan menggunakan bahan - bahan yang adem seperti katun dan moscrep.

Produk sesuai model syar'i ditunjukkan dengan gamis beserta kerudungnya yang tentunya longgar dan kerudungnya juga syar'i dalam arti tidak ketat dan pasti menutupi dada. Dalam memproduksi produk busana muslim tersebut, selalu mengutamakan kriteria yang sesuai ketentuan model syar'i, di mana produk yang di hasilkan itu longgar, bahan yang digunakan tidak transparan dan modelnya tidak menunjukkan lekuk tubuh. Adapun untuk model, motif dan desain yang dihasilkan adalah sesuai dengan keinginan yang diinginkan oleh para pelanggan dan dengan

menawarkan model-model baru yang sedang tren, motif serta desain yang memiliki pola-pola yang khas, dimana pola yang khas merupakan nilai keunikan yang dimiliki oleh UMKM.

4.2.4. *Islamic Social Network*

Indikator variabel *Islamic social network* mencakup: intensitas hubungan dalam kerjasama, saling menolong (kerjasama) dalam kemaslahatan, dan kedekatan hubungan yang baik. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan bahwa indeks variabel *Islamic social network* nampak pada Tabel 4.10.

Tabel 4. 10 Statistik Deskriptif *Islamic Social Network*

| No | Indikator | Indeks rata-rata |
|-------------------------------------|--|------------------|
| 1 | Intensitas hubungan dalam kerjasama | 7,52 |
| 2 | Saling menolong (kerjasama) dalam kemaslahatan | 7,56 |
| 3 | Kedekatan hubungan yang baik | 7,69 |
| Indeks rata-rata keseluruhan | | 7,59 |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa indeks rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 7,59. Adapun rincian indeks rata-rata jawaban responden masing-masing indikator adalah sebagai berikut: intensitas hubungan dalam kerjasama sebesar 7,52, saling menolong (kerjasama) dalam kemaslahatan sebesar 7,56, dan kedekatan hubungan yang baik sebesar 7,69. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap intensitas hubungan dalam kerjasama, saling

menolong (kerjasama) dalam kemaslahatan serta kedekatan hubungan yang baik memiliki kriteria yang tinggi.

Data tersebut menunjukkan bahwa indeks rata-rata kedekatan hubungan yang baik memiliki nilai yang paling tinggi, artinya nilai-nilai Islami seperti persaudaraan yang menjadikan mereka memiliki kedekatan hubungan yang baik menjadi hal yang sangat penting bagi mereka dalam membangun jejaring, sehingga memudahkan mereka memperoleh informasi, menjadikan lebih mudah dalam berkomunikasi dan kerjasama. Kemudian, nilai-nilai Islam seperti saling menolong dalam kemaslahatan menjadi hal penting selanjutnya dalam membangun jejaring, sehingga memberikan kemudahan bagi mereka untuk saling memberi informasi, saling membantu jika kekurangan pasokan maupun pinjaman produk yang dibutuhkan. Di sisi lain, intensitas hubungan dalam kerjasama memiliki indeks rata-rata yang paling rendah, artinya intensitas silaturahmi dan komunikasi harus lebih ditingkatkan agar kecepatan merespon perubahan menjadi lebih cepat untuk menghasilkan kinerja inovasi yang lebih tinggi dalam mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan seperti yang disajikan pada Tabel 4.11.

Intensitas hubungan dalam menjalin jejaring sosial dengan UMKM lain ditunjukkan dalam bentuk komunikasi lewat online atau offline, menjalin silaturahmi dan kerjasama yang intens, bertukar pendapat dengan UMKM lain mengenai model, motif dan desain yang baik untuk memajukan usaha kedepannya. Saling tolong menolong dalam hal bahan baku, dan saling memberi informasi. Apabila salah satu UMKM kehabisan bahan bakunya, bisa meminjam kepada

UMKM lain yang bahan bakunya masih tersedia. Saling membantu dalam kerjasama UMKM seperti memberikan informasi tentang model, motif dan desain yang sedang digemari oleh para pelanggan, serta mampu melakukan promosi bersama dengan UMKM lain, sehingga akan membuat lebih mudah dalam memasarkan produk baru.

Tabel 4. 11 Deskriptif *Islamic Social Network*

| No | Kriteria | Indikator | Temuan |
|----|----------|-------------------------------------|--|
| 1 | Tinggi | Intensitas hubungan dalam kerjasama | <ul style="list-style-type: none"> • Intensitas memberi informasi tentang apa saja yang berubah dari pasaran • Intensitas mengadakan pertemuan untuk mempererat tali silaturahmi • Selalu berkomunikasi lewat online atau offline • Menjalin hubungan dengan baik antar sesama anggota jejaring |
| 2 | Tinggi | Saling menolong dalam kemaslahatan | <ul style="list-style-type: none"> • Saling memberi informasi, membantu pasokan dan pinjaman produk • Adanya tolong menolong dan saling membantu dalam mencapai tujuan bersama • Adanya arisan untuk peningkatan modal produksi dalam skala yang cukup besar |
| 3 | Tinggi | Kedekatan hubungan yang baik | <ul style="list-style-type: none"> • Perolehan informasi lebih mudah, kedekatan komunikasi dan berdampingan dalam kerjasama • Adanya pameran produk, <i>fashion show</i> dan seminar • Tukar menukar informasi, temu pemilik UMKM, pengembangan usaha, pengembangan desain dan model, serta sering sebulan sekali mengadakan <i>sharing-sharing</i> terbuka |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Dalam melakukan kerjasama dengan UMKM lain melalui jejaring sosial memiliki manfaat yang sangat besar untuk memajukan usaha, dapat

mempublikasikan produk atau jasa yang ditawarkan serta menjalin komunikasi langsung dengan calon konsumen yang tertarik dengan penawaran produk. Sistem jejaring sosial sudah banyak digunakan pada UMKM karena lebih mudah dan lebih efisien waktu. Jejaring sosial digunakan masyarakat luas diberbagai daerah, sehingga peluang untuk mendatangkan konsumen semakin meluas dan produknya semakin terkenal. Asosiasi dibentuk untuk mempromosikan produk-produk yang dihasilkan. Pertemuan rutin kelompok jejaring memberikan banyak manfaat, diantaranya, sebagai salah cara melakukan promosi karena orang cenderung lebih percaya dengan apa yang dikatakan temannya. Hal ini sangat efektif sekali untuk proses promosi karena mereka dapat terpengaruh sendiri oleh temannya. Dalam menjalin hubungan dengan UMKM lain melalui jejaring sosial bisa selalu berkomunikasi dengan komunitas antar sesama pemilik UMKM.

Intensitas mengadakan pertemuan untuk mempererat tali silaturahmi ditunjukkan dengan adanya pertemuan yang diadakan dalam dua minggu sekali oleh paguyuban pengusaha yang diharapkan dapat membuat usaha yang dijalankan semua anggota dapat berjalan dengan baik dan terus mengalami peningkatan. Paguyuban tersebut ada yang dibentuk karena adanya rasa ingin saling tahu dan ingin *sharing* informasi tentang *fashion* Muslim.

Kegiatan komunitas pengusaha dalam jejaring sosial dapat berupa kegiatan berkumpul seperti seminggu sekali ataupun sebulan sekali menyesuaikan anggota - anggotanya. Kegiatan komunitas pengusaha pada umumnya saling *sharing* bisnis serta saling memberikan masukan dan saling support untuk menciptakan produk baru yang diminati konsumen. Kegiatan arisan digunakan untuk mobilisasi dan

distribusi dana anggota paguyuban dalam ruang yang lebih terbatas. Adanya dorongan kebutuhan anggota paguyuban akan uang tunai untuk peningkatan modal produksi dalam skala yang cukup besar, apalagi disaat ada pesanan besar. Hubungan antar anggota UMKM satu dengan yang lain tentu sangat dekat. Antara UMKM yang satu dengan yang lain bisa membagi informasi tentang apa saja yang berubah dari pasaran.

Kedekatan hubungan dalam paguyuban ditunjukkan dengan adanya rasa saling tahu, saling menginformasikan, saling mengingatkan, dan saling membantu yang masih sangat kental. Sikap gotong royong dan kekeluargaan juga masih baik antar anggota baik dalam hal memilih bahan, melakukan pelatihan, menungkan ide-ide, hingga promosi. Kedekatan hubungan antar anggota paguyuban memiliki frekuensi interaksi yang baik sesama anggotanya. Dalam menjalin hubungan jejaring sosial dengan asosiasi selalu memberikan informasi yang UMKM butuhkan, sehingga para anggota UMKM selalu intens berbagi informasi yang pemilik UMKM butuhkan. Kedekatan hubungan dalam paguyuban ditunjukkan dengan tukar menukar informasi, temu pemilik UMKM, pengembangan usaha, pengembangan desain dan model, serta sering sebulan sekali mengadakan *sharing-sharing* terbuka.

4.2.5. Kualitas Kepercayaan

Indikator variabel kualitas kepercayaan mencakup: kualitas saling percaya, saling membantu dalam kerjasama, dan dapat diandalkan dalam kerjasama.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan bahwa indeks variabel kualitas kepercayaan nampak pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa indeks rata-rata keseluruhan jawaban responden sebesar 7,64. Adapun rincian indeks rata-rata jawaban responden masing-masing indikator adalah sebagai berikut: kualitas saling percaya sebesar 7,65, saling membantu dalam kerjasama sebesar 7,57, dan dapat diandalkan dalam kerjasama sebesar 7,68.

Tabel 4. 12 Statistik Deskriptif Kualitas Kepercayaan

| No | Indikator | Indeks rata-rata |
|-------------------------------------|----------------------------------|------------------|
| 1 | Kualitas saling percaya | 7,65 |
| 2 | Saling membantu dalam kerjasama | 7,57 |
| 3 | Dapat diandalkan dalam kerjasama | 7,68 |
| Indeks rata-rata keseluruhan | | 7,64 |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kualitas saling percaya, saling membantu dalam kerjasama, dan dapat diandalkan dalam kerjasama memiliki kriteria yang tinggi. Data tersebut menunjukkan bahwa indikator dapat diandalkan dalam kerjasama memiliki indeks rata-rata paling tinggi, artinya kualitas kepercayaan yang dibangun dalam jejaring dapat diandalkan terbukti dengan kualitas yang dihasilkan sesuai dengan pesanan dan orderan dapat selesai tepat waktu sesuai dengan jumlah yang dipesan.

Kualitas saling percaya menjadi hal penting selanjutnya yang dibuktikan dengan adanya kemudahan, keterbukaan dan kejujuran dalam memberi dan

mendapat informasi. Di sisi lain, saling membantu dalam kerjasama menjadi hal yang harus ditingkatkan untuk meningkatkan kelincahan merespon perubahan dalam menghasilkan inovasi yang lebih cepat dan mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal tersebut berdasarkan temuan di lapangan seperti yang disajikan pada Tabel 4.13

Tabel 4. 13 Deskriptif Kualitas Kepercayaan

| No | Kriteria | Indikator | Temuan |
|----|----------|----------------------------------|--|
| 1 | Tinggi | Kualitas saling percaya | <ul style="list-style-type: none"> • Informasi aktual, kemudahan, keterbukaan dan kejujuran, memberi dan mendapat informasi |
| 2 | Tinggi | Saling membantu dalam kerjasama | <ul style="list-style-type: none"> • Saling memberi pertolongan dalam mencari bahan baku • Informasi, dan membantu ketersediaan produk • Saling membantu dalam memilih kualitas benang, kain, bahkan jarum yang baik. |
| 3 | Tinggi | Dapat diandalkan dalam kerjasama | <ul style="list-style-type: none"> • Selesai tepat waktu, kualitas sesuai pesanan, jumlah sesuai orderan |

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Kualitas saling percaya ditunjukkan dengan adanya kerjasama dalam paguyuban, menjaga komunikasi, saling menghormati, menjaga kebersamaan dan memiliki rasa kekeluargaan adalah hal yang penting untuk dilakukan. Hal ini bisa dibuktikan secara langsung yaitu dengan adanya saling membantu antar UMKM *fashion* Muslim yang satu dengan yang lain dalam melakukan proses produksi, seperti memilah-milah bahan dan memperluas pemasaran.

Kualitas saling percaya yang dimiliki dengan sesama anggota dalam sebuah kelompok usaha akan dapat menjadikan kerjasama berjalan secara efektif dan

efisien. Kepercayaan merupakan ekspektasi positif dan keyakinan terhadap perilaku orang, sehingga bisa menciptakan kerjasama dan menjadi cara untuk mengurangi kompleksitas, bahkan dalam suasana dimana individu harus bertindak dalam situasi penuh ketidakpastian dengan informasi yang tidak lengkap dan ambigu, konsep kepercayaan dibangun oleh lima dimensi, yaitu: integritas, kompetensi, loyalitas, konsistensi dan keterbukaan.

Dapat diandalkan diperlukan untuk membantu dalam proses produksi, pencarian bahan baku, promosi dan perluasan daerah pemasaran. Dapat diandalkan ditunjukkan dengan bersikap amanah, jujur, produktif dan selalu bersikap keterbukaan dalam memberikan informasi yang akurat dan aktual serta tidak memanipulasi data keuangan dan data bahan yang digunakan untuk membuat suatu produk. Dengan saling tolong menolong akan membuat pekerjaan terasa lebih mudah dan mendorong produknya lebih berkembang dengan bantuan informasi dan bahan-bahan yang berkualitas baik dari UMKM lain.

Kualitas saling membantu dalam kerjasama pencarian bahan baku dapat dilakukan dengan komunitasnya. Saling memberi pertolongan antar anggota dalam komunitasnya memiliki supliyer bahan baku yang sama dan tidak ada permasalahan untuk hal tersebut. Untuk proses produksi dan pelatihan dapat dilakukan bersama dengan promosi, pameran, perluasan daerah pemasaran dilakukan bersama - sama ketika mereka mempunyai satu produk yang sama dan siap dipasarkan ataupun siap untuk melakukan pameran secara bertahap misalnya pada pameran dan kerja sama lainnya seperti melakukan pemotretan produk. Semua itu dilakukan selain itu menarik daya pembeli juga untuk mejalin keakraban sesama anggota jejaring.

Kualitas kepercayaan dari sesama anggota hanya mengandalkan khusnudzon dan saling percaya dengan UMKM yang lain. Antar UMKM yang satu dengan yang lain saling membantu apabila ada salah satu anggota yang membutuhkan bantuan untuk saling memajukan usaha dan bisa mengembangkan *fashion* Muslim mereka hingga dikenal banyak orang. Bantuan bisa berupa saling membantu dalam memilih kualitas benang, kain, bahkan jarum yang baik. Dalam paguyuban juga sering memberi informasi pasar mana saja yang saat ini sepi dan ramai.

4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

4.3.1. Uji Validitas

4.3.1.1. *Content Validity* dan *Face Validity*

Content validity menunjukkan bahwa item item yang dimaksudkan untuk mengukur sebuah konsep, memberikan kesan mampu mengungkap konsep yang hendak diukur atau apakah pengukuran benar benar mengukur konsep (Sekaran 2006). Sedangkan *face validity* menunjukkan apakah para ahli mengesahkan bahwa instrumen mengukur apa yang seharusnya diukur (Sekaran 2006).

Untuk menentukan *content validity* dari variabel baru *strategic transformation agility* dilakukan dengan mengeksplorasi literatur-literatur yang terkait dengan konsep *strategic assets*, *transformation capability* serta *agility capability* sehingga terwujud instrumen-instrumen yang mampu mengukur *strategic transformation agility*. Hasil eksplorasi pengembangan instrumen variabel baru *strategic transformation agility* dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 menunjukkan hasil dari eksplorasi pengembangan instrumen variabel baru *strategic transformation agility* kemudian didiskusikan dan dikonsulkan dengan tiga professor serta dua doctor yang ahli dibidang manajemen strategic, *knowledge management* serta ekonomi Islam. Hal ini dilakukan agar instrumen-instrumen yang dipergunakan untuk mengukur *strategic transformation agility* telah memenuhi strandar dan mendapatkan pengesahan dari para ahli.

Tabel 4. 14 Hasil Eksplorasi Pengembangan Instrumen

| Variabel | Instrumen |
|---|---|
| <i>Strategic Transformation Agility</i> (STA) | <ul style="list-style-type: none"> • UMKM saya memiliki kecepatan menciptakan ide yang bernilai • UMKM saya memiliki kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif • UMKM saya fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik • UMKM saya responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan |

Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini

4.3.1.2. *Convergen Validity*

Uji validitas dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji validitas konvergen. Validitas konvergen dapat dilihat dengan memperhatikan pada masing-masing koefisien indikator pada setiap konstruk yang ditunjukkan dengan nilai *critical ratio* (C.R.) memiliki nilai yang lebih besar dari dua kali masing-masing nilai *strandard error* (S.E.) serta probabilitas dari masing-masing indikator kurang dari 0,05. Hasil uji validitas tampak pada Tabel 4.15.

Tabel 4. 15 Uji Validitas

| Indikator | | Variabel | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|------------------|------|-----------------|-----------------|-------------|-------------|----------|
| ISN1 | <--- | ISN | .870 | .072 | 12.018 | 0.000 |
| ISN2 | <--- | ISN | 1.000 | | | |
| ISN3 | <--- | ISN | .907 | .072 | 12.523 | 0.000 |
| TQ1 | <--- | TQ | .890 | .071 | 12.552 | 0.000 |
| TQ2 | <--- | TQ | .996 | .075 | 13.268 | 0.000 |
| TQ3 | <--- | TQ | 1.000 | | | |
| STA1 | <--- | STA | 1.000 | | | |
| STA2 | <--- | STA | .890 | .060 | 14.908 | 0.000 |
| STA3 | <--- | STA | .874 | .066 | 13.332 | 0.000 |
| STA4 | <--- | STA | .802 | .061 | 13.161 | 0.000 |
| IP1 | <--- | IP | 1.000 | | | |
| IP2 | <--- | IP | .960 | .066 | 14.616 | 0.000 |
| IP3 | <--- | IP | .854 | .069 | 12.409 | 0.000 |
| SCA1 | <--- | SCA | 1.000 | | | |
| SCA2 | <--- | SCA | .983 | .065 | 15.167 | 0.000 |
| SCA3 | <--- | SCA | .871 | .064 | 13.625 | 0.000 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Hasil uji validitas yang ditunjukkan pada Tabel 4.15 tampak bahwa validitas konvergen dapat terpenuhi karena masing-masing indikator memiliki nilai *critical ratio* (C.R.) yang lebih besar dari dua kali masing-masing nilai *standard error* (S.E.). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa masing-masing indikator valid, artinya tingkat kesahihan suatu instrumen dan kemampuan mengungkapkan suatu data yang diinginkan dari variabel yang diteliti dengan tepat. Keandalan suatu instrumen memiliki arti bahwa instrumen tersebut mampu mengukur secara akurat apa yang diinginkan. Validitas data tersebut menunjukkan keandalan instrumen dalam mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh instrumen tersebut dengan tepat.

4.3.2. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah lebih besar atau sama dengan 0,70 (Hair *et al.*, 2010). *Variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah minimum 0,50 (Hair *et al.*, 2010). Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan *variance extract* pada penelitian ini tersaji pada Tabel 4.16.

Tabel 4. 16 Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

| No | Variabel | Indikator | <i>Loading Factor</i> | <i>Stand. Error</i> | <i>Construct Reliability</i> | <i>Variance Extract</i> |
|----|--|-----------|-----------------------|---------------------|------------------------------|-------------------------|
| 1 | <i>Islamic Social Network</i> | ISN1 | 0.72 | 0.52 | 0.80 | 0.58 |
| | | ISN2 | 0.80 | 0.64 | | |
| | | ISN3 | 0.76 | 0.58 | | |
| 2 | <i>Trust Quality</i> | TQ1 | 0.76 | 0.57 | 0.82 | 0.61 |
| | | TQ2 | 0.79 | 0.62 | | |
| | | TQ3 | 0.79 | 0.63 | | |
| 3 | <i>Strategic Transformation Agility</i> | STA1 | 0.80 | 0.65 | 0.86 | 0.61 |
| | | STA2 | 0.81 | 0.66 | | |
| | | STA3 | 0.75 | 0.56 | | |
| | | STA4 | 0.75 | 0.56 | | |
| 4 | <i>Innovative Performance</i> | IP1 | 0.79 | 0.63 | 0.83 | 0.62 |
| | | IP2 | 0.84 | 0.70 | | |
| | | IP3 | 0.73 | 0.53 | | |
| 5 | <i>Sustainable Competitive Advantage</i> | SCA1 | 0.83 | 0.70 | 0.85 | 0.65 |
| | | SCA2 | 0.80 | 0.64 | | |
| | | SCA3 | 0.78 | 0.61 | | |

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan perhitungan pada Tabel 4.16 tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,70. Begitu pula pada uji *variance extract* juga tidak terdapat nilai yang berada di bawah 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya. Artinya indikator intensitas hubungan dalam kerjasama, saling menolong dalam kemaslahatan, dan kedekatan hubungan yang baik mampu menjelaskan variabel *Islamic social network*; indikator kualitas saling percaya, saling membantu dalam kerjasama, dapat diandalkan dalam kerjasama mampu menjelaskan variabel kualitas kepercayaan; indikator kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan menyerap ide menjadi produk yang tidak mudah digantikan, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan mampu menjelaskan variabel *strategic transformation agility*; indikator kebaruan pelayanan, perubahan produk baru, dan produk sesuai model syar'i mampu menjelaskan variabel kinerja inovasi; dan indikator bernilai unik, atribut yang unggul, dan berdaya tahan lama mampu menjelaskan variabel keunggulan bersaing berkelanjutan.

4.4. Uji Asumsi

Uji asumsi pada studi ini meliputi evaluasi normalitas data, evaluasi outlier, evaluasi multicolinearitas, dan pengujian residual. Berdasarkan analisis data hasil penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

4.4.1. Evaluasi Normalitas Data

Structural Equation Model (SEM) dapat diestimasi menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique* dengan mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Berdasarkan analisis data *normalitas univariate dan multivariate* data nampak pada Tabel 4.17. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikan 0.01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua data normal.

Tabel 4. 17 Uji Normalitas Data

| Variabel | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r |
|---------------------|-------|--------|-------|--------|----------|-------|
| SCA3 | 4.000 | 10.000 | -.245 | -1.619 | .114 | .378 |
| ISN3 | 4.000 | 10.000 | -.115 | -.764 | .185 | .614 |
| IP3 | 4.000 | 10.000 | -.295 | -1.954 | .077 | .254 |
| IP2 | 4.000 | 10.000 | -.228 | -1.510 | -.114 | -.376 |
| IP1 | 4.000 | 10.000 | -.272 | -1.803 | .134 | .445 |
| SCA2 | 3.000 | 10.000 | .002 | .012 | .128 | .425 |
| SCA1 | 4.000 | 10.000 | -.099 | -.654 | -.123 | -.407 |
| STA4 | 5.000 | 10.000 | .023 | .156 | -.162 | -.535 |
| STA3 | 4.000 | 10.000 | -.245 | -1.619 | .009 | .029 |
| STA2 | 5.000 | 10.000 | -.195 | -1.290 | -.047 | -.154 |
| STA1 | 4.000 | 10.000 | -.242 | -1.603 | .066 | .219 |
| TQ1 | 5.000 | 10.000 | .046 | .306 | -.149 | -.492 |
| TQ2 | 4.000 | 10.000 | -.167 | -1.106 | .258 | .855 |
| TQ3 | 5.000 | 10.000 | -.098 | -.646 | -.114 | -.379 |
| ISN1 | 4.000 | 10.000 | -.215 | -1.422 | .174 | .575 |
| ISN2 | 4.000 | 10.000 | -.122 | -.808 | -.056 | -.186 |
| Multivariate | | | | | 7.292 | 2.464 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

4.4.2. Evaluasi *Outliers*

Outliers merupakan observasi dari data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul

dalam bentuk nilai-nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal (secara *univariate*) maupun variabel-variabel kombinasi (Hair *et al.*, 2010). *Outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair *et al.*, 2010).

Tabel 4. 18 Uji Statistik Deskriptif

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----------|----------------|----------------|-------------|-----------------------|
| Zscore(ISN1) | 263 | -3.18771 | 2.24448 | .0000000 | 1.00000000 |
| Zscore(ISN2) | 263 | -3.11119 | 2.13396 | .0000000 | 1.00000000 |
| Zscore(ISN3) | 263 | -3.39388 | 2.12161 | .0000000 | 1.00000000 |
| Zscore(TQ1) | 263 | -2.48223 | 2.19418 | .0000000 | 1.00000000 |
| Zscore(TQ2) | 263 | -3.11782 | 2.11614 | .0000000 | 1.00000000 |
| Zscore(TQ3) | 263 | -2.34680 | 2.02436 | .0000000 | 1.00000000 |
| Zscore(STA1) | 263 | -2.98657 | 1.85204 | .0000000 | 1.00000000 |
| Zscore(STA2) | 263 | -2.42618 | 2.14463 | .0000000 | 1.00000000 |
| Zscore(STA3) | 263 | -3.08541 | 2.07766 | .0000000 | 1.00000000 |
| Zscore(STA4) | 263 | -2.48858 | 2.17972 | .0000000 | 1.00000000 |
| Zscore(IP1) | 263 | -2.94346 | 1.70597 | .0000000 | 1.00000000 |
| Zscore(IP2) | 263 | -3.17402 | 1.93159 | .0000000 | 1.00000000 |
| Zscore(IP3) | 263 | -3.40699 | 1.58951 | .0000000 | 1.00000000 |
| Zscore(SCA1) | 263 | -2.94393 | 1.94609 | .0000000 | 1.00000000 |
| Zscore(SCA2) | 263 | -3.46776 | 2.11767 | .0000000 | 1.00000000 |
| Zscore(SCA3) | 263 | -3.43456 | 1.82221 | .0000000 | 1.00000000 |
| Valid N (listwise) | 263 | | | | |

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

4.4.2.1. *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai data *outliers* yaitu dengan cara mengkonversi nilai data penelitian yang digunakan ke dalam *standardized score* atau nilai *z-score*, yaitu nilai yang sudah distandarkan sehingga

memiliki nilai rata-rata (*mean*) nol dengan standart deviasi sebesar 1,00 (Hair *et al.*, 2010). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan dengan program SPSS.

Observasi data yang memiliki nilai Z-score ≥ 4.0 dikategorikan sebagai *univariate outliers* untuk sampel yang berukuran besar (Hair *et al.*, 2010). Hasil pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa data tidak terjadi adanya problem *univariate outliers*. Apabila pada data terdapat *univariate outliers* tidak perlu dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2006).

4.4.2.2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap adanya *outliers* pada analisis tingkat *multivariate* dapat dilihat dari jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*). Perhitungan jarak mahalanobis ini dilakukan dengan program AMOS 24. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak *mahalanobis* minimal adalah 18,185 dan jarak *mahalanobis* maksimal adalah 31,091.

Berdasarkan perhitungan menggunakan program Excel dengan menggunakan rumus $\text{CHIINV}(0,001;16)$, dimana angka 16 merupakan derajat bebas (df) 16 (jumlah indikator variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 diperoleh nilai sebesar 39,252 dan dapat disimpulkan model tidak terdapat *outliers* pada pengolahan data ini, karena mempunyai nilai *mahalanobis distance* masih dibawah 39,252. Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran 3 print output AMOS.

4.4.3. Evaluasi *Multicolinearitas*

Evaluasi untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat indikasi adanya *multicolinearitas* dan *singularitas* dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah nilai determinan dari matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Hasil analisis *determinant of sample covariance matrix* pada penelitian ini adalah 0.004. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel adalah nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat *multicolinearitas* dan *singularitas*, artinya menunjukkan bahwa data layak digunakan untuk penelitian. Data hasil pengolahan *determinant of sample covariance matrix* pada penelitian ini dapat dilihat dalam lampiran 3 print output AMOS.

4.4.4. Pengujian Residual

Pengujian residual merupakan pedoman dalam memperhatikan penting tidaknya memodifikasi model yang diuji dengan memperhatikan jumlah residual yang dikeluarkan oleh model tersebut. Model yang baik memiliki *standardized residual covariance* yang kecil. Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai-nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *standardized residual covariance* yang diperkenankan pada taraf signifikansi 5 % (Hair *et al.*, 2010). Nilai residual yang diolah dengan menggunakan AMOS dapat dilihat dalam lampiran 3 print output AMOS. Berdasarkan hasil olahan AMOS menunjukkan tidak terdapat nilai *standardized residual covariance* yang melebihi

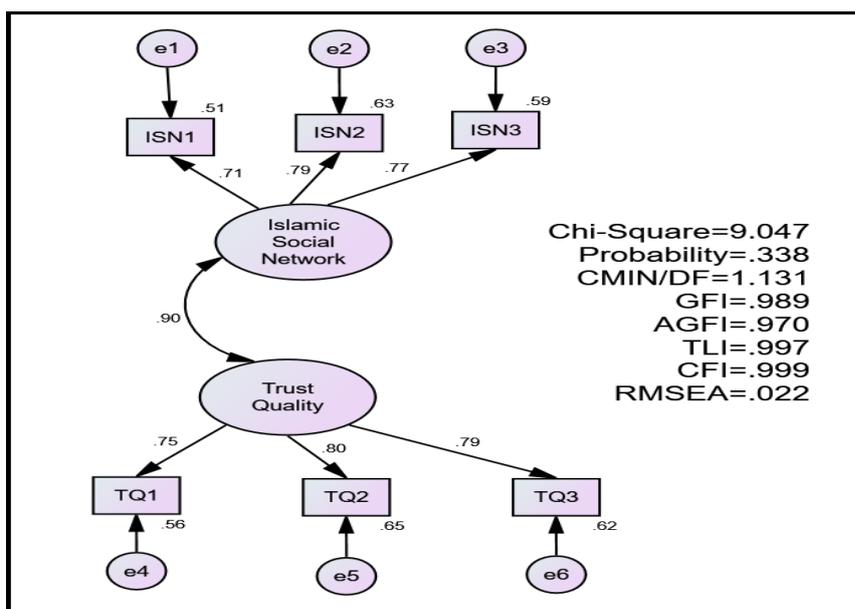
2,58. Hasil tersebut menunjukkan bahwa data tidak perlu dilakukan modifikasi model terhadap model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

4.5. Uji *Confirmatory Factor Analysis*

4.5.1. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori eksogen mencakup dimensi variabel laten eksogen, yaitu *Islamic social network* dan kualitas kepercayaan. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.19.

Gambar 4. 2 Analisis Konfirmatori Variabel Eksogen



Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Gambar 4.2 dan Tabel 4.19 menunjukkan hasil uji kesesuaian model yang menunjukkan bahwa model ini dapat diterima.

Tabel 4. 19 Indeks Kesesuaian Konfirmatori Variabel Eksogen

| <i>Goodness of fit Index</i> | <i>Cut-off Value</i> | Hasil | Keterangan |
|------------------------------|----------------------|--------------|-------------------|
| χ^2 - <i>Chi square</i> | Diharapkan kecil | 9.047 | <i>Fit</i> |
| <i>Probability</i> | ≥ 0.05 | 0.338 | <i>Fit</i> |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.022 | <i>Good Fit</i> |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.989 | <i>Good Fit</i> |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.970 | <i>Good Fit</i> |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1.131 | <i>Good Fit</i> |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.997 | <i>Good Fit</i> |
| CFI | ≥ 0.94 | 0.999 | <i>Good Fit</i> |

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Dari hasil analisis faktor konfirmatori dimensi variabel laten eksogen menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.19 bahwa indeks kesesuaian model analisis faktor konfirmatori variabel eksogen yang terdapat pada kolom hasil memenuhi syarat yang ditampilkan pada kolom *cut-off value*. Hal ini memberikan konfirmasi yang cukup bahwa variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis. Oleh karena itu model ini dapat diterima, sehingga model dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 4. 20 Standardized Regression Weight Variabel Eksogen

| Variabel | <i>Std. Estimate</i> | S.E. | C.R. | <i>P value</i> |
|------------------------------|----------------------|-------------|-------------|----------------|
| ISN1← Islamic_Social_Network | 0.714 | .074 | 11.672 | 0.000 |
| ISN2← Islamic_Social_Network | 0.794 | | | |
| ISN3← Islamic_Social_Network | 0.771 | .076 | 12.202 | 0.000 |
| TQ1 ← Trust_Quality | 0.751 | .074 | 12.113 | 0.000 |
| TQ2 ← Trust_Quality | 0.803 | .079 | 12.974 | 0.000 |
| TQ3 ← Trust_Quality | 0.787 | | | |

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

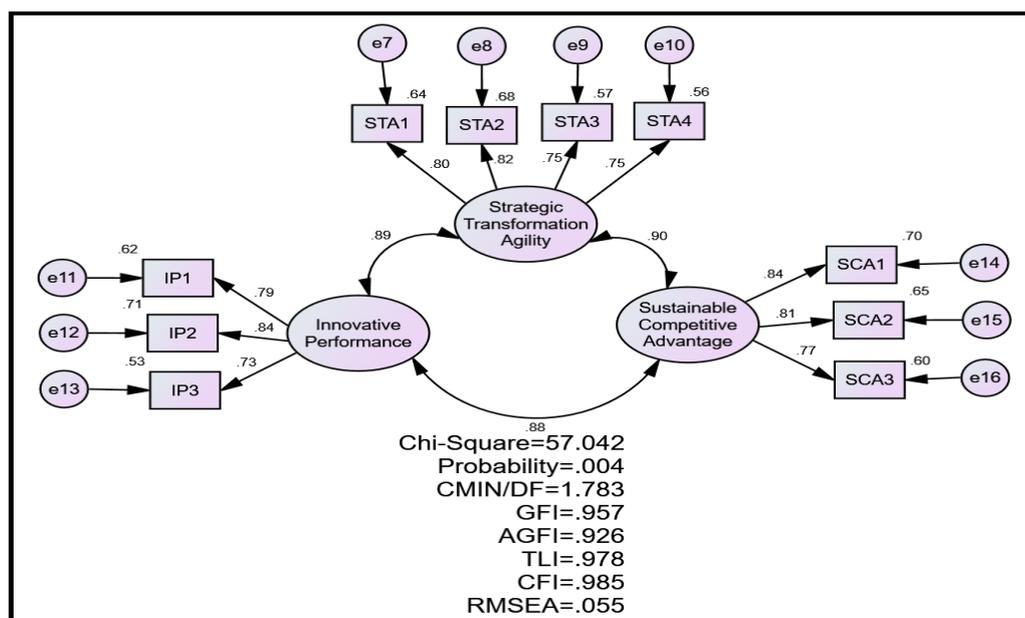
Tabel 4.20 nampak bahwa setiap dimensi-dimensi dari masing-masing variabel laten eksogen memiliki nilai *loading factor* atau koefisien *lambda* (λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* telah memenuhi yang disyaratkan

yaitu sudah mencapai ≥ 0.40 (Ferdinand, 2006). Tabel 4.20 menunjukkan bahwa setiap indikator masing-masing variabel laten eksogen menunjukkan hasil yang signifikan dengan *critical ratio* yang identik dengan t-hitung dalam analisis regresi memiliki nilai telah mencapai $C.R \geq 1,96$ dengan nilai probabilitas nol yang telah memenuhi syarat lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu semua indikator dapat diterima karena secara signifikan dimensi-dimensi yang ada mampu menjelaskan dari variabel laten eksogen yang dibentuk.

4.5.2. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori endogen mencakup dimensi variabel laten endogen, yaitu *strategic transformation agility*, kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.21.

Gambar 4. 3 Analisis Konfirmatori Variabel Endogen



Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel 4. 21 Indeks Kesesuaian Konfirmatori Variabel Endogen

| <i>Goodness of fit Index</i> | <i>Cut-off Value</i> | Hasil | Keterangan |
|------------------------------|----------------------|--------------|-------------------|
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.055 | <i>Good Fit</i> |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.957 | <i>Good Fit</i> |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.926 | <i>Good Fit</i> |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1.783 | <i>Good Fit</i> |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.978 | <i>Good Fit</i> |
| CFI | ≥ 0.94 | 0.985 | <i>Good Fit</i> |

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Hasil analisis faktor konfirmatori variabel laten endogen yang tampak pada tabel 4.21 menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat bahwa indeks kesesuaian model analisis faktor konfirmatori variabel endogen yang terdapat pada kolom hasil memenuhi syarat yang ditampilkan pada kolom *cut-off value*. Hal ini memberikan konfirmasi yang cukup bahwa variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis. Oleh karena itu model ini dapat diterima, sehingga model dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 4. 22 Standardized Regression Weight Variabel Endogen

| Variabel | Std. Estimate | S.E. | C.R. | P |
|---|----------------------|-------------|-------------|----------|
| STA1 ← <i>Strategic_Transformation_Agility</i> | 0.803 | | | |
| STA2 ← <i>Strategic_Transformation_Agility</i> | 0.823 | .061 | 14.909 | 0.000 |
| STA3 ← <i>Strategic_Transformation_Agility</i> | 0.753 | .067 | 13.207 | 0.000 |
| STA4 ← <i>Strategic_Transformation_Agility</i> | 0.745 | .062 | 12.905 | 0.000 |
| IP1 ← <i>Innovative_Performance</i> | 0.790 | .095 | 12.287 | 0.000 |
| IP2 ← <i>Innovative_Performance</i> | 0.840 | .088 | 12.825 | 0.000 |
| IP3 ← <i>Innovative_Performance</i> | 0.728 | | | |
| SCA1 ← <i>Sustainable_Competitive_Advantage</i> | 0.839 | | | |
| SCA2 ← <i>Sustainable_Competitive_Advantage</i> | 0.805 | .064 | 15.345 | 0.000 |
| SCA3 ← <i>Sustainable_Competitive_Advantage</i> | 0.774 | .063 | 13.595 | 0.000 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

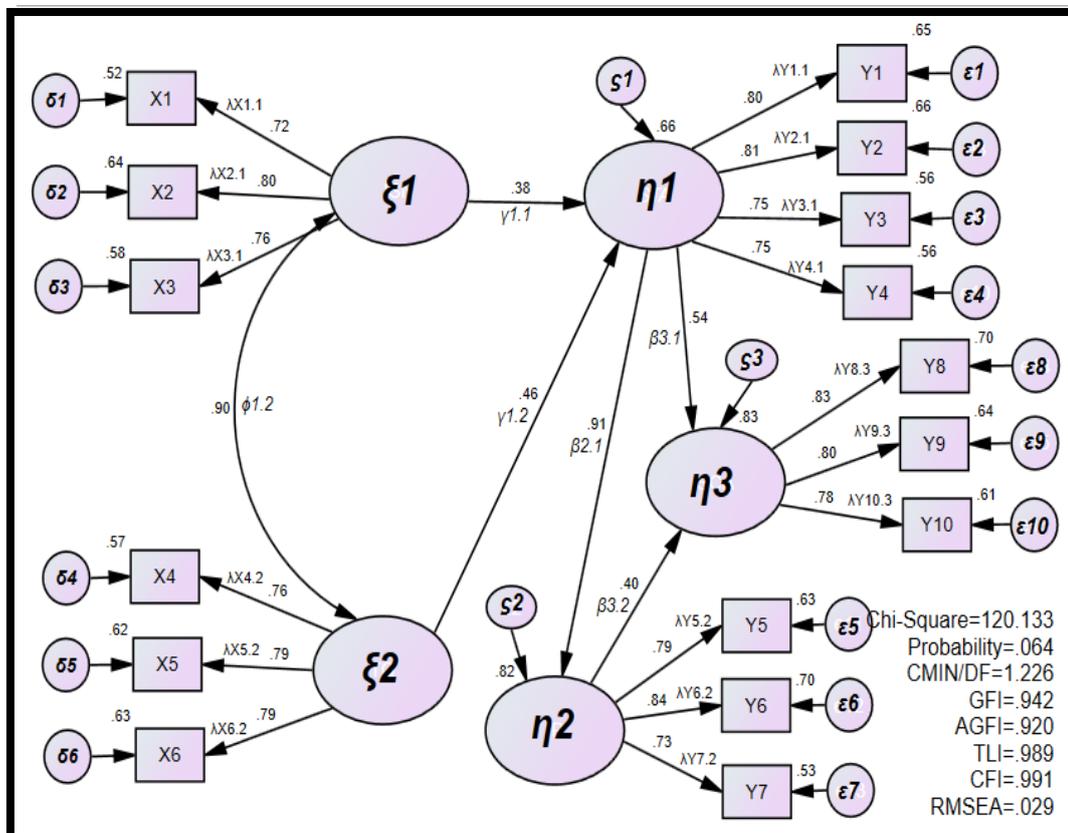
Tabel 4.22 nampak bahwa setiap dimensi-dimensi dari masing-masing variabel laten endogen memiliki nilai *loading factor* atau koefisien *lambda* (λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* telah memenuhi yang disyaratkan yaitu sudah mencapai ≥ 0.40 (Ferdinand, 2006). Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator masing-masing variabel laten eksogen menunjukkan hasil yang signifikan dengan *critical ratio* yang identik dengan t-hitung dalam analisis regresi memiliki nilai telah mencapai $C.R \geq 1,96$ dengan nilai probabilitas nol yang telah memenuhi syarat lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu semua indikator dapat diterima karena secara signifikan dimensi-dimensi yang ada mampu menjelaskan dari variabel laten endogen yang dibentuk.

4.5.3. Full Model Persamaan Struktural

Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model *Structural Equation Model* (SEM) dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.4.

Hasil *Goodness of Fit Model* pada Tabel 4.23 menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Hal tersebut ditunjukkan dengan Chi-Square, Probability, CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, CFI, RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan.

Gambar 4. 4 Full Model Persamaan Struktural



Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Tabel 4. 23 Hasil Goodness of Fit Model

| Goodness of fit Index | Cut-off value | Hasil | Keterangan |
|-----------------------|-----------------------------|---------|------------|
| χ^2 - Chi square | Diharapkan kecil (<122,108) | 120,133 | Good Fit |
| Probability | ≥ 0.05 | 0.064 | Good Fit |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.029 | Good Fit |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.942 | Good Fit |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.920 | Good Fit |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1.226 | Good Fit |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.989 | Good Fit |
| CFI | ≥ 0.94 | 0.991 | Good Fit |

Sumber: Hasil olah data primer, 2020

Berdasarkan perhitungan melalui analisis konfirmatori dan uji model structural equation model strategic transformation agility seperti yang disajikan

pada Tabel 4.23 maka dapat dilihat bahwa keseluruhan hasil pengujian telah memenuhi *cut-off value* yang disyaratkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini dapat diterima dengan hasil yang ada.

Selanjutnya dilakukan analisis *measurement model* untuk menjelaskan hubungan antar indikator hingga variabel dalam persamaan sebagai berikut:

1. *Measurement Model* untuk Konstruksi Eksogen (X)

Measurement Model variabel laten eksogen *Islamic Social Network* (ξ_1)

$$X_1 = \lambda_{X1.1} \xi_1 + \delta_1 \quad ISN_1 = 0.720 \xi_1 + 0.52,$$

$$X_2 = \lambda_{X2.1} \xi_1 + \delta_2 \quad ISN_2 = 0.799 \xi_1 + 0.64$$

$$X_3 = \lambda_{X3.1} \xi_1 + \delta_3 \quad ISN_3 = 0.762 \xi_1 + 0.58$$

Model persamaan pengukuran variabel laten eksogen *Islamic social network* (ξ_1) menunjukkan nilai parameter $\lambda_{X1.1}$ sebesar 0.720, nilai parameter $\lambda_{X2.1}$ sebesar 0.799, dan nilai parameter $\lambda_{X3.1}$ sebesar 0.762. Berdasarkan persamaan tersebut dapat diketahui bahwa indikator intensitas hubungan dalam kerjasama (ISN_1) memberikan pengaruh sebesar 0.720 terhadap variabel *Islamic social network*. Indikator saling menolong dalam kemaslahatan (ISN_2) memberikan pengaruh sebesar 0.799 terhadap variabel *Islamic social network*. Indikator kedekatan hubungan yang baik (ISN_3) memberikan pengaruh sebesar 0.762 terhadap variabel *Islamic social network*.

Measurement Model variabel laten eksogen *Trust Quality* (ξ_2)

$$X_4 = \lambda_{X4.2} \xi_2 + \delta_4 \quad TQ_1 = 0.756 \xi_2 + 0.57$$

$$X_5 = \lambda_{X5.2} \xi_2 + \delta_5 \quad TQ_2 = 0.790 \xi_2 + 0.62$$

$$X_6 = \lambda_{X6.2} \xi_2 + \delta_6 \quad TQ_3 = 0.794 \xi_2 + 0.63$$

Model persamaan pengukuran variabel laten eksogen *trust quality* (ξ_2) menunjukkan nilai parameter $\lambda_{X4.2}$ sebesar 0.756, nilai parameter $\lambda_{X5.2}$ sebesar 0.790, dan nilai parameter $\lambda_{X6.2}$ sebesar 0.794. Berdasarkan persamaan tersebut dapat diketahui bahwa indikator kualitas saling percaya (TQ1) memberikan pengaruh sebesar 0.756 terhadap variabel *trust quality*. Indikator saling membantu dalam kerjasama (TQ2) memberikan pengaruh sebesar 0.790 terhadap variabel *trust quality*. Indikator dapat diandalkan dalam kerjasama (TQ3) memberikan pengaruh sebesar 0.794 terhadap variabel *trust quality*.

2. Measurement Model untuk Konstruk Endogen (Y)

Measurement Model variabel laten endogen *Strategic Transformation Agility* (η_1)

$$Y_1 = \lambda_{Y1.1} \eta_1 + \varepsilon_1 \quad STA_1 = 0.805 \eta_1 + 0.65$$

$$Y_2 = \lambda_{Y2.1} \eta_1 + \varepsilon_2 \quad STA_2 = 0.812 \eta_1 + 0.66$$

$$Y_3 = \lambda_{Y3.1} \eta_1 + \varepsilon_3 \quad STA_3 = 0.750 \eta_1 + 0.56$$

$$Y_4 = \lambda_{Y4.1} \eta_1 + \varepsilon_4 \quad STA_4 = 0.748 \eta_1 + 0.56$$

Model persamaan pengukuran variabel laten endogen *strategic transformation agility* (η_1) menunjukkan nilai parameter $\lambda_{Y1.1}$ sebesar 0.805, nilai parameter $\lambda_{Y2.1}$ sebesar 0.812, nilai parameter $\lambda_{Y3.1}$ sebesar 0.750, dan nilai parameter $\lambda_{Y4.1}$ sebesar 0.748. Berdasarkan persamaan tersebut dapat diketahui bahwa indikator kecepatan menciptakan ide yang bernilai (STA1) memberikan pengaruh sebesar 0.805 terhadap variabel *strategic transformation agility*. Indikator

kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif (STA2) memberikan pengaruh sebesar 0.812 terhadap variabel *strategic transformation agility*. Indikator fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik (STA3) memberikan pengaruh sebesar 0.750 terhadap variabel *strategic transformation agility*. Indikator responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan (STA4) memberikan pengaruh sebesar 0.748 terhadap variabel *strategic transformation agility*.

Measurement Model variabel laten endogen *Innovation Performance* (η_2)

$$Y_5 = \lambda_{Y5.2} \eta_2 + \varepsilon_5 \quad IP_1 = 0.794 \eta_2 + 0.63$$

$$Y_6 = \lambda_{Y6.2} \eta_2 + \varepsilon_6 \quad IP_2 = 0.836 \eta_2 + 0.70$$

$$Y_7 = \lambda_{Y7.2} \eta_2 + \varepsilon_7 \quad IP_3 = 0.728 \eta_2 + 0.53$$

Model persamaan pengukuran variabel laten endogen *innovation performance* (η_2) menunjukkan nilai parameter $\lambda_{Y5.2}$ sebesar 0.794, nilai parameter $\lambda_{Y6.2}$ sebesar 0.836, dan nilai parameter $\lambda_{Y7.2}$ sebesar 0.728. Berdasarkan persamaan tersebut dapat diketahui bahwa indikator kebaruan pelayanan (IP1) memberikan pengaruh sebesar 0.794 terhadap variabel *innovation performance*. Indikator perubahan produk baru (IP2) memberikan pengaruh sebesar 0.836 terhadap variabel *innovation performance*. Indikator produk sesuai model syar'i (IP3) memberikan pengaruh sebesar 0.728 terhadap variabel *innovation performance*.

Measurement Model variabel endogen *Sustainable Competitive Advantage* (η_3)

$$Y_8 = \lambda_{Y8.3} \eta_3 + \varepsilon_8 \quad SCA_1 = 0.834 \eta_3 + 0.70$$

$$Y_9 = \lambda_{Y9.3} \eta_3 + \varepsilon_9 \quad SCA_2 = 0.803 \eta_3 + 0.64$$

$$Y_{10} = \lambda_{Y10.3} \eta_3 + \varepsilon_{10} \quad SCA_3 = 0.781 \eta_3 + 0.61$$

Model persamaan pengukuran variabel laten endogen *sustainable competitive advantage* (η_3) menunjukkan nilai parameter $\lambda_{Y8.3}$ sebesar 0.834, nilai parameter $\lambda_{Y9.3}$ sebesar 0.803, dan nilai parameter $\lambda_{Y10.3}$ sebesar 0.781. Berdasarkan persamaan tersebut dapat diketahui bahwa indikator bernilai unik (SCA1) memberikan pengaruh sebesar 0.834 terhadap variabel *sustainable competitive advantage*. Indikator atribut yang unggul (SCA2) memberikan pengaruh sebesar 0.803 terhadap variabel *sustainable competitive advantage*. Indikator berdaya tahan lama (SCA3) memberikan pengaruh sebesar 0.781 terhadap variabel *sustainable competitive advantage*.

3. Model Struktural (*Structural Model*)

Berdasarkan hasil *structural model* dapat dilihat hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti ke dalam persamaan sebagai berikut:

$$1) \text{ STA} = \text{gamma}_1 \text{ ISN} + \text{gamma}_2 \text{ TQ} + Z_1$$

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2 + \zeta_1$$

$$\eta_1 = 0.380 \xi_1 + 0.456 \xi_2 + 0.66$$

Persamaan struktural *strategic transformation agility* menunjukkan nilai parameter $\gamma_{1.1}$ adalah sebesar 0.380 dan nilai parameter $\gamma_{1.2}$ adalah sebesar 0.456. Berdasarkan persamaan tersebut dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel *Islamic social network* dan *trust quality* terhadap *strategic transformation agility* artinya semakin tinggi *Islamic social network* dan *trust quality* maka akan semakin tinggi pula *strategic transformation agility*. Hal ini berarti bahwa apabila variabel *Islamic social network* ditingkatkan sebesar satu

satuan maka akan menyebabkan perubahan peningkatan *strategic transformation agility* sebesar 0.380 dan apabila variabel *trust quality* ditingkatkan sebesar satu satuan maka akan menyebabkan perubahan peningkatan *strategic transformation agility* sebesar 0.456.

$$2) IP = \beta_{2.1} STA + Z_2$$

$$\eta_2 = \beta_{2.1} \eta_1 + \zeta_2$$

$$\eta_2 = 0.907 \eta_1 + 0.82$$

Persamaan struktural kinerja inovasi (*innovation performance*) menunjukkan nilai parameter $\beta_{2.1}$ adalah sebesar 0.907. Berdasarkan persamaan tersebut dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel *strategic transformation agility* terhadap kinerja inovasi artinya semakin tinggi *strategic transformation agility* maka akan semakin tinggi pula kinerja inovasi. Hal ini berarti bahwa apabila variabel *strategic transformation agility* ditingkatkan sebesar satu satuan maka akan menyebabkan perubahan peningkatan kinerja inovasi sebesar 0.907.

$$3) SCA = \beta_{3.1} STA + \beta_{3.2} IP + Z_3$$

$$\eta_3 = \beta_{3.1} \eta_1 + \beta_{3.2} \eta_2 + \zeta_3$$

$$\eta_3 = 0.540 \eta_1 + 0.395 \eta_2 + 0.83$$

Persamaan struktural keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) menunjukkan nilai parameter $\beta_{3.1}$ adalah sebesar 0.540 dan nilai parameter $\beta_{3.2}$ adalah sebesar 0.395. Berdasarkan persamaan tersebut dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel *strategic transformation*

agility dan kinerja inovasi (*innovation performance*) terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan artinya semakin tinggi *strategic transformation agility* dan kinerja inovasi maka akan semakin tinggi pula keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini berarti bahwa apabila variabel *strategic transformation agility* ditingkatkan sebesar satu satuan maka akan menyebabkan perubahan peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0.540 dan apabila variabel kinerja inovasi ditingkatkan sebesar satu satuan maka akan menyebabkan perubahan peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0.395.

4.5.3.1. Pengujian Hipotesis

Pengujian kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis nilai *critical ratio* (CR) dan probabilitas dari suatu hubungan kausalitas.

Tabel 4. 24 Hasil Pengujian Hipotesis

| No | Hipotesis | Std. Estimate | S.E. | C.R. | P Value | Keterangan |
|----|---------------|---------------|-------|--------|---------|-------------|
| 1 | H1: ISN → STA | 0.380 | 0.202 | 2.055 | 0.040 | H1 Diterima |
| 2 | H2: TQ → STA | 0.456 | 0.203 | 2.468 | 0.010 | H2 Diterima |
| 3 | H3: STA → IP | 0.907 | 0.074 | 12.648 | 0.000 | H3 Diterima |
| 4 | H4: STA → SCA | 0.540 | 0.166 | 3.336 | 0.000 | H4 Diterima |
| 5 | H5: IP → SCA | 0.395 | 0.161 | 2.444 | 0.015 | H5 Diterima |

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

1. Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi antara variabel *Islamic social network* dengan *strategic transformation agility* menunjukkan hasil yang signifikan pada taraf signifikansi

sebesar 5%. Nilai *critical ratio* menunjukkan nilai positif sebesar 2,055 dengan nilai $CR \geq 1,96$ dan nilai probabilitas sebesar 0,040 dengan nilai *p value* $< 0,05$. Oleh karena itu, maka hipotesis pertama diterima, artinya bahwa *Islamic social network* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *strategic transformation agility*. Adapun besarnya pengaruh langsung antara variabel *Islamic social network* terhadap *strategic transformation agility* sebesar 0,380. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi intensitas hubungan dalam kerjasama, saling menolong untuk kemaslahatan, dan kedekatan hubungan, maka akan dapat meningkatkan kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknologi yang unik, serta responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *strategic transformation agility* dibangun oleh *Islamic social network* yang kuat.

2. Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi antara variabel kualitas kepercayaan dengan *strategic transformation agility* menunjukkan hasil yang signifikan pada taraf signifikansi sebesar 5%. Nilai *critical ratio* menunjukkan nilai positif sebesar 2,468 dengan nilai $CR \geq 1,96$ dan nilai probabilitas sebesar 0.014 dengan nilai *p value* < 0.05 . Oleh karena itu, maka hipotesis kedua diterima, artinya variabel kualitas kepercayaan terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *strategic transformation agility*. Adapun besarnya pengaruh langsung antara variabel kualitas kepercayaan terhadap *strategic transformation agility* sebesar 0.456. Hal ini menunjukkan bahwa

semakin tinggi kualitas saling percaya, saling membantu dalam kerjasama, serta saling dapat diandalkan dalam kerjasama maka dapat mendorong peningkatan kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan dalam menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknologi yang unik, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *strategic transformation agility* dibangun oleh kualitas kepercayaan yang tinggi.

3. Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi antara variabel *strategic transformation agility* dengan kinerja inovasi menunjukkan hasil yang signifikan pada taraf signifikansi sebesar 5%. Nilai *critical ratio* menunjukkan nilai positif sebesar 12.648 dengan nilai CR $\geq 1,96$ dan nilai probabilitas sebesar 0.000 dengan nilai *p value* $< 0,05$. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima, artinya bahwa variabel *strategic transformation agility* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi. Adapun besarnya pengaruh langsung antara variabel *strategic transformation agility* terhadap *strategic transformation agility* sebesar 0,907. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknologi yang unik, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan, maka dapat meningkatkan kebaruan pelayanan, perubahan produk baru serta model yang sesuai syar'i. Hal tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja inovasi dibangun oleh *strategic transformation agility* yang tinggi.

4. Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi antara variabel kinerja inovasi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan hasil yang signifikan pada taraf signifikansi sebesar 5%. Nilai *critical ratio* menunjukkan nilai positif sebesar 2.444 dengan nilai $CR \geq 1,96$ dan nilai probabilitas sebesar 0,000 dengan nilai *p value* $< 0,05$. Dengan demikian maka hipotesis keempat diterima, artinya bahwa variabel kinerja inovasi terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Adapun besarnya pengaruh langsung antara variabel kinerja inovasi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0.540. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat kebaruan pelayanan, perubahan produk baru, dan produk sesuai model syar'i, maka akan dapat meningkatkan produk dan layanan yang bernilai unik, atribut yang unggul, dan berdaya tahan lama. Hal tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan dibangun oleh kinerja inovasi yang tinggi.

5. Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi antara variabel *strategic transformation agility* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan hasil yang signifikan pada taraf signifikansi sebesar 5%. Nilai *critical ratio* menunjukkan nilai positif sebesar 3.336 dengan nilai $CR \geq 1,96$ dan nilai probabilitas sebesar 0,015 dengan nilai *p value* $< 0,05$. Dengan demikian hipotesis kelima diterima, artinya bahwa variabel *strategic transformation agility* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Adapun besarnya pengaruh langsung antara

variabel *strategic transformation agility* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0,395. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan dalam menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknologi yang unik, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan, maka akan dapat meningkatkan produk dan layanan yang bernilai unik, atribut yang unggul, dan berdaya tahan lama. Hal tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan dibangun oleh *strategic transformation agility* yang tinggi.

4.5.3.2. Pembahasan

1. *Islamic social network* terhadap *strategic transformation agility*

Semakin tinggi *Islamic social network*, maka semakin tinggi *strategic transformation agility*. Variabel *Islamic social network* dibangun oleh indikator intensitas hubungan dalam kerjasama, saling menolong dalam kemaslahatan, dan kedekatan hubungan yang baik. Variabel *strategic transformation agility* dibangun oleh indikator kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknologi yang unik, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan. Kondisi ini menunjukkan bahwa *strategic transformation agility* yang tinggi dalam organisasi membutuhkan dukungan *Islamic social network* yang kuat.

Hasil penelitian ini memperbarui temuan penelitian terdahulu, García-Villaverde et al. (2018) menyatakan modal sosial kognitif memiliki pengaruh

dengan kapasitas penyerapan pengetahuan yang lebih tinggi pada orientasi kewirausahaan. Peran kontingen kunci teori modal sosial dalam perspektif kognitif mempengaruhi kapasitas penyerapan pengetahuan dengan pandangan kapabilitas dinamis. Gölgeci & Kuivalainen, (2020) menyatakan daya serap memediasi hubungan antara modal sosial dan ketahanan rantai penawaran. Daya serap dan keselarasan manajemen rantai pasokan pemasaran diperlukan untuk mewujudkan nilai sebenarnya dari modal sosial untuk ketahanan rantai pasokan dan kinerja organisasi.

Penelitian ini mengembangkan konsep *Islamic social capital* dan *networking* dari Farooqi (2006) dalam menjalin hubungan kerjasama yang kuat antara jejaring usaha yang dikembangkan dari waktu ke waktu. Pengembangan konsep *Islamic social network* ditandai dengan adanya nilai-nilai saling menolong yang memberikan dasar bagi kerjasama dan kepercayaan antara jejaring usaha. Pengembangan *Islamic social network* memberikan kesempatan peluang inovasi dan pengembangan kesejahteraan Islam (kemaslahatan). Konsep *Islamic social network* menyempurnakan konsep *Islamic social* dari Mohiuddin (2017) melalui praktik kedekatan hubungan (persaudaraan) yang dapat membantu membangun jejaring menjadi hubungan kerjasama yang kuat. Kedekatan hubungan (persaudaraan) membuat konsep *Islamic social network* lebih tahan terhadap kekacauan ekonomi dan sosial. Oleh karena itu, konsep *Islamic social network* ditandai dengan adanya intensitas anggota jejaring untuk bekerjasama dan tolong menolong dengan kedekatan hubungan (persaudaraan) yang memberikan kemaslahatan.

Islam menunjukkan bahwa tali ikatan persaudaraan umat Islam memiliki ikatan lebih kuat dibandingkan dengan ikatan darah dalam persaudaraan nasab, karena ikatan persaudaraan umat Islam tidak dapat terputus karena perbedaan nasab (QS Al-Hujurat (49): 10). Apabila salah satu anggota tubuhnya merasakan sakit, maka semua anggota tubuhnya juga merasakan sakit (Shahih Muslim No.4685). Kerjasama adalah kunci yang harus dibangun dalam merajut kebersamaan. Saling membantu merupakan sikap mukmin yang harus dibangun dalam diri seseorang. Orang mukmin dengan orang mukmin yang lain seperti sebuah bangunan, sebagian menguatkan sebagian yang lain (Shahih Muslim No.4684).

Islam menegaskan persamaan kedudukan manusia untuk saling menolong antar individu tanpa memandang status sosial dalam kemaslahatan (QS Al-Hujurat (49): 13), selalu berpegang teguh pada tali Allah dan jangan bercerai berai (QS. Ali Imran (3): 103), saling tolong menolong dalam kebaikan dan saling memberi karena Allah yang mencakup segala jenis kemaslahatan bagi umat manusia (QS. Al-Maidah (5): 2). Barang siapa yang membantu seorang Muslim dalam suatu kesusahan di dunia, maka Allah akan menolongnya dalam kesusahan pada Hari Kiamat. Barang siapa yang meringankan beban seorang Muslim yang sedang kesulitan, maka Allah akan meringankan bebannya di dunia dan akhirat (HR Muslim No. 2699).

Kedekatan hubungan yang baik dijalin melalui hubungan silaturahmi dengan menekankan untuk menghubungkan apa-apa yang diperintahkan Allah untuk disambungkan, seperti menyambung tali persaudaraan (*ukhuwah*), hubungan kekerabatan (*silaturahmi*), membantu orang-orang yang membutuhkan dan

menjalin hubungan silaturahmi diluar hubungan kekerabatan (QS Ar-Ra'du: 21). Sikap saling mengasihi merupakan lambang persaudaraan sejati, perumpamaan kaum mukmin dalam sikap saling mencintai, mengasihi dan menyayangi, seumpama tubuh, jika satu anggota tubuh sakit, maka anggota tubuh yang lain akan susah tidur atau merasakan demam (HR. Muslim).

Intensitas hubungan dalam jejaring usaha baik berupa asosiasi, himpunan, ikatan, paguyuban, komunitas maupun kelompok pengusaha UMKM *fashion* Muslim maka dapat mempermudah mereka dalam meningkatkan kecepatan menciptakan ide yang bernilai dalam menghadapi inovasi disruptif. Teknologi industri 4.0 dapat memberikan kemudahan aksesibilitas bagi konsumen termasuk penggunaan jejaring sosial yang digunakan kembali melalui tempat interaksi sosial sebagai pusat gaya hidup.

Intensitas memberi informasi tentang apa saja yang berubah dari pasaran sangat diperlukan untuk kelincahan UMKM *fashion* Muslim dalam menyerap ide dengan perbedaan kompetitif sehingga menggantikan perusahaan incumbent yang memiliki teknologi dan sistem yang lambat. Era revolusi industri 4.0 yang ditandai adanya perubahan besar dalam model bisnis dan kebiasaan konsumen yang ada membutuhkan teknologi baru dengan menggunakan format kompetitif yang inovatif.

Nilai-nilai saling menolong dalam kemaslahatan menjadi hal penting untuk menghasilkan kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif karena kemudahan bagi mereka untuk saling memberi informasi dan saling membantu jika membutuhkan. Peningkatan intensitas silaturahmi dan komunikasi para pengelola

UMKM *fashion* Muslim dalam hubungan kerjasama dapat mendorong kecepatan merespon perubahan menjadi lebih cepat. Intensitas mengadakan pertemuan untuk mempererat tali silaturahmi menjadi hal penting bagi UMKM *fashion* Muslim untuk meningkatkan kecepatan merespon kebutuhan dan keinginan pasar yang kreatif, lincah, dan inovasi disruptif di era revolusi industri 4.0.

Saling menolong dalam mencapai kemaslahatan bersama dapat mendorong UMKM *fashion* Muslim menjadi fleksibel mengkombinasi ide dengan teknologi yang unik untuk membuat inovasi yang lebih baik, menghasilkan sesuatu kebaruan, dan membuat hal dengan cara yang berbeda dengan lebih efisien secara menyeluruh. Saling memberi informasi, membantu pasokan dan pinjaman produk merupakan upaya menjalin hubungan dengan baik antar sesama anggota jejaring. UMKM *fashion* Muslim dalam era inovasi disruptif dapat meningkatkan interaksi dan konektivitas melalui komunikasi yang terintegrasi.

Kedekatan hubungan yang baik antar UMKM *fashion* Muslim ditandai dengan perolehan informasi lebih mudah, kedekatan komunikasi dan berdampingan dalam kerjasama dapat mendorong ide yang lebih responsif terhadap konversi ide secara berkesinambungan. Inovasi produk maupun pelayanan dapat didorong dengan kecepatan merespon kebutuhan konsumen karena kedekatan hubungan yang baik. Nilai-nilai persaudaraan menjadi hal yang sangat penting bagi mereka dan menjadikan mereka memiliki kedekatan hubungan yang baik dalam meningkatkan ide-ide unik yang bernilai karena kemudahan informasi yang mereka peroleh, sehingga komunikasi dan kerjasama pada UMKM *fashion* Muslim menjadi

lebih mudah dalam menghasilkan inovasi disruptif yang berpotensi menghasilkan posisi bersaing perusahaan menjadi lebih cepat dan praktis.

2. Kualitas kepercayaan terhadap *strategic transformation agility*

Semakin tinggi kualitas kepercayaan, maka semakin tinggi *strategic transformation agility*. Variabel kualitas kepercayaan dibangun oleh indikator kualitas saling percaya, saling membantu dalam kerjasama, dapat diandalkan dalam kerjasama. Sedangkan *strategic transformation agility* dibangun oleh indikator kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknologi yang unik, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan. Kondisi ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan *strategic transformation agility* yang tinggi dalam organisasi membutuhkan dukungan kualitas kepercayaan yang kuat.

Hasil penelitian ini memperbarui temuan penelitian terdahulu, Zhang et al. (2018) menyatakan kepercayaan secara positif mempengaruhi inovasi produk dan efeknya sepenuhnya dimediasi oleh daya serap. Daya serap secara signifikan meningkatkan inovasi produk dan efeknya diperkuat oleh kepercayaan. Çemberci & Civelek (2020) menyatakan kelincahan rantai pasokan dan keunggulan kolaboratif dalam rantai pasokan secara tidak langsung dan secara langsung dipengaruhi oleh kepercayaan pada rantai pasokan.

Islam menegaskan konsep derajat kepercayaan menentukan derajat kebaikan (QS. Al-Qasas (28): 26). Konsep kualitas kepercayaan sebagai kualitas hubungan yang didasari oleh keyakinan bahwa anggota jejaring senantiasa saling

membantu, saling percaya dan dapat diandalkan. Hal ini dibuktikan dengan kualitas kepercayaan yang dibangun dalam jejaring pada UMKM *fashion* Muslim yang menunjukkan bahwa semakin tinggi derajat dapat diandalkan diantara anggota jejaring, maka semakin cepat ide produk berkualitas dapat diciptakan, hal ini didukung dengan kualitas output yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan dan dapat selesai tepat pada waktunya sesuai dengan permintaan.

Semakin tinggi kualitas saling percaya diantara anggota jejaring, maka akan mendorong peningkatan munculnya ide yang responsif terhadap perubahan secara berkesinambungan. Kemudahan, keterbukaan dan kejujuran dalam memberi dan mendapat informasi pada UMKM *fashion* Muslim dapat meningkatkan kecepatan menciptakan ide yang bernilai. Derajat saling membantu dalam kerjasama menjadi hal penting untuk meningkatkan kelincahan merespon perubahan dalam menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, dan mendorong munculnya kemampuan mengkombinasikan ide-ide yang fleksibel dengan teknologi yang unik dalam menghasilkan produk yang inovasi.

Kualitas saling percaya antar UMKM *fashion* Muslim yang ditandai dengan saling memberi informasi aktual, memberi kemudahan, keterbukaan dan kejujuran dalam memberi dan mendapat informasi dapat mendorong kecepatan membuat model yang unik, motif dan desain yang khas di era revolusi industri 4.0. Kerjasama dalam paguyuban, menjaga komunikasi, saling menghormati, menjaga kebersamaan dan memiliki rasa kekeluargaan dapat mendorong kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif. Hal ini ditunjukkan dengan adanya

saling membantu antar UMKM *fashion* Muslim yang satu dengan yang lain untuk mempercepat proses produksi.

Revolusi industri 4.0 mendorong UMKM *fashion* Muslim memiliki kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif dengan dukungan yang diperoleh dari saling membantu dalam kerjasama, memberi pertolongan dalam mencari informasi, bahan baku, dan membantu ketersediaan produk. Mengkombinasi ide dengan fleksibel merupakan sebuah strategi yang digunakan UMKM *fashion* Muslim dalam menghadapi disrupsi ekonomi dengan membuat motif baru sesuai perubahan pasar, model yang *up to date* seperti mengkombinasi desain gamis dengan *outer* sesuai kebutuhan konsumen dengan dukungan kerjasama yang dapat diandalkan dalam memenuhi setiap permintaan pasar.

3. *Strategic transformation agility* terhadap kinerja inovasi

Semakin tinggi *strategic transformation agility*, maka semakin tinggi kinerja inovasi. Variabel *strategic transformation agility* dibangun oleh indikator kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknologi yang unik, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan. Variabel kinerja inovasi dibangun oleh indikator pelayanan yang baru, perubahan produk baru, dan produk sesuai model syar'i. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja inovasi yang tinggi dalam organisasi membutuhkan dukungan *strategic transformation agility* yang tinggi.

Hasil penelitian ini memperbarui temuan penelitian terdahulu, Yaseen (2019) menyatakan daya serap potensial bersama dengan komponennya (akuisisi, asimilasi), dan daya serap yang direalisasikan (mencakup transformasi, eksploitasi) adalah anteseden untuk kinerja inovasi perusahaan. Zhu et al. (2020) menyatakan daya serap secara positif memoderasi hubungan antara penelitian dan pengembangan (R&D) dan kinerja inovasi tetapi memainkan peran moderat negatif antara hibah pemerintah dan kinerja inovasi.

Penelitian ini mengembangkan teori *dynamic capability*, teori *agility* dan *resources-based theory* yang komprehensif dan mendalam yang diintegrasikan dan menghasilkan kebaruan (*novelty*) *strategic transformation agility* sebagai konten strategi yang berkualitas dimana diturunkan dari aset strategis yang diintegrasikan dengan *dynamic capability* dan *agility* sebagai prasyarat kualitas strategi yang berpotensi menghasilkan kinerja yang unggul untuk menyelesaikan masalah mendasar dalam manajemen strategi dalam meningkatkan kinerja inovasi dalam dari perspektif Islam.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin cepat ide produk berkualitas diciptakan maka akan mendorong peningkatan produk sesuai model syar'i, hal ini membuktikan bahwa kepatuhan dengan aturan syari'ah menduduki posisi yang paling menjadi perhatian para pengusaha dalam meningkatkan inovasi mereka. Hal ini didukung dengan bukti empiris bahwa keadaan sosial masyarakat dari berbagai daerah di Jawa Tengah menjadikan mayoritas masyarakatnya memiliki kesadaran yang tinggi dalam menjalankan aturan syari'ah, sehingga menjadikan kepatuhan menggunakan model syar'i memiliki kontribusi penting

dalam meningkatkan kinerja inovasi UMKM *fashion* Muslim. Disamping itu, peningkatan ide yang responsif terhadap perubahan dan kelincahan dalam menyerap ide dengan perbedaan kompetitif telah mendorong peningkatan kebaruan pelayanan seperti melayani pesanan online, permintaan diantar dan *cash on delivery*. Di sisi lain, perhatian para pengelola UMKM *fashion* Muslim terhadap kombinasi ide dengan teknologi yang unik sesuai perubahan perlu ditingkatkan, mengingat perlunya peningkatan produk baru yang lebih cepat dengan perbedaan kompetitif.

Revolusi industri dan gangguan inovasi telah mendorong UMKM *fashion* Muslim untuk mendesain ulang proses internal dan eksternal dengan semakin mementingkan saluran virtual yang lebih mudah saat ini untuk memenuhi keinginan bagi mereka yang membeli fashion dan kemewahan. Ini memungkinkan pengecer mode untuk meningkatkan kinerja inovasi perusahaan secara keseluruhan berkenaan dengan kebaruan pelayanan seperti melayani pesanan online, permintaan diantar dan *cash on delivery*.

Kehadiran UMKM *fashion* Muslim di saluran online jauh dari persepsi di masa lalu. UMKM *fashion* Muslim mulai lebih fokus pada jejaring sosial mereka, untuk mengkomunikasikan perubahan produk baru yang koheren, untuk memperkenalkan layanan inovatif: staf penjualan online, jejaring sosial, dan aplikasi seluler. Mereka kemudian membuat daftar keinginan, mulai membagikan gambar pakaian di jejaring sosial atau menghubungi layanan pelanggan melalui obrolan siaran langsung. UMKM *fashion* Muslim mulai memperluas kehadiran digital mereka melalui facebook, halaman instagram tempat perusahaan

menerbitkan foto dan video langsung dari koleksi baru, whatsapp dengan tujuan menciptakan story telling dan melibatkan konsumen.

Pembeli *fashion* berpindah antara online dan offline, masih ingin melihat, menyentuh, mencoba produk dan membenamkan diri dalam atmosfer toko. Dalam *fashion*, toko fisik akan terus memainkan peran utama. Inovasi disruptif berpotensi untuk sepenuhnya mentransformasikan sektor ini agar dapat berhubungan dengan konsumen dengan cara yang semakin inovatif, penuh pengalaman, pesona, empati, dan keingintahuan. Teknologi informasi dapat meningkatkan kualitas produk di satu sisi dan di sisi lain menjadikan rantai nilai industri *fashion* Muslim menjadi lebih efisien.

Kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif akan mendorong nilai bisnis yang tinggi karena inovasi produk yang dihasilkan akan memberikan manfaat yang sesuai dengan keinginan konsumen. Inovasi disruptif akan menciptakan pasar baru dengan pengalaman yang dipersonalisasi di toko *fashion* Muslim yang terhubung, dan memberikan efisiensi biaya dalam proses bisnis. Ini akan merevolusi pengalaman di dalam toko *fashion* Muslim bagi konsumen dan organisasi, memberikan wawasan yang tak tertandingi yang membentuk masa depan ritel untuk industri *fashion* Muslim.

4. Kinerja inovasi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan

Semakin tinggi kinerja inovasi, maka semakin lama keunggulan bersaing berkelanjutan. Variabel kinerja inovasi dibangun oleh indikator pelayanan yang baru, perubahan produk baru, dan produk sesuai model syar'i. Variabel keunggulan

bersaing berkelanjutan dibangun oleh indikator bernilai unik, atribut yang unggul, dan berdaya tahan lama. Kondisi ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan yang bertahan lama dalam organisasi membutuhkan dukungan kinerja inovasi yang tinggi.

Hasil penelitian ini memperbarui temuan penelitian terdahulu, Allameh (2018) menyatakan berbagi pengetahuan memiliki efek positif pada tiga komponen modal intelektual terhadap kinerja inovasi, yang pada gilirannya mengarah pada keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesesuaian produk sesuai dengan model yang memenuhi aturan syari'ah yang ditunjukkan dengan produk yang longgar, bahan tidak transparan, dan model tidak menunjukkan lekuk tubuh, maka UMKM tersebut akan memiliki daya tahan lama sehingga kondisi tersebut merupakan kekuatan bagi UMKM *fashion* Muslim untuk memiliki keunggulan yang berkelanjutan.

Kebaruan pelayanan menjadi hal penting selanjutnya untuk meningkatkan daya saing perusahaan, artinya UMKM *fashion* Muslim yang menginginkan kinerja inovasi yang tinggi harus memperhatikan kebaruan pelayanan yang baik kepada konsumen seperti melayani pesanan online, permintaan diantar dan *cash on delivery*. Inovasi disruptif mendorong UMKM *fashion* Muslim melakukan sesuatu yang secara fundamental baru dengan ide, produk, layanan, atau teknologi berdasarkan ide berbasis pasar yang berasal dari berbagai keinginan pelanggan.

Kebaruan pelayanan akan mendorong UMKM *fashion* Muslim menghasilkan nilai yang unik yang ditunjukkan dengan keunikan model, motif dan desain yang khas, sehingga menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan.

UMKM *fashion* Muslim harus lebih meningkatkan perhatiannya dalam meningkatkan perubahan produk baru dengan membuat desain, model dan motif baru untuk meningkatkan kinerja inovasinya. Teknologi informasi akan mendorong penghematan biaya melalui efisiensi operasional, terutama dalam pergudangan dan distribusi. Kondisi tersebut diharapkan dapat mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui pembuatan inovasi dengan atribut yang unggul, sehingga keunggulan bersaing berkelanjutan dapat terus ditingkatkan sebelum produk tersebut ditiru oleh pesaing.

Kebaruan pelayanan yang baik kepada konsumen seperti melayani pesanan online harus dianggap sebagai pendorong nilai keunggulan bersaing berkelanjutan dan *fashion* Muslim masa depan. Pelayanan dengan menggunakan teknologi informasi dapat meningkatkan pendapatan melalui pemahaman yang lebih dalam tentang perilaku konsumen, sekaligus menghemat biaya yang terkait dengan optimalisasi rantai pasokan. Penetapan harga dan variasi dalam toko akan dioptimalkan dengan mengkombinasi rekomendasi prediktif akan semakin menguntungkan bagi konsumen dan UMKM *fashion* Muslim.

Penggunaan teknologi informasi secara berkelanjutan mengubah signifikansi kerja dan pasar terus-menerus. Adaptasi teknologi Industri 4.0 dapat mempercepat UMKM *fashion* Muslim dalam menghasilkan inovasi dan mempercepat pelayanan yang memberi manfaat terbaik bagi konsumen. Adaptasi teknologi Industri 4.0 akan mempercepat proses pembelian konsumen dari mulai proses pencarian hingga pengiriman barang jarak jauh. Perkembangan ini akan

meningkatkan pemanfaatan jejaring sosial, mempercepat pengiriman, dan meningkatkan keselamatan konsumen.

5. *Strategic transformation agility* dan keunggulan bersaing berkelanjutan

Semakin tinggi *strategic transformation agility*, maka semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan. Variabel *strategic transformation agility* dibangun oleh indikator kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknologi yang unik, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan. Variabel keunggulan bersaing berkelanjutan dibangun oleh indikator bernilai unik, atribut yang unggul, dan berdaya tahan lama. Kondisi ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan yang tinggi dalam organisasi membutuhkan dukungan *strategic transformation agility* yang tinggi.

Hasil penelitian ini memperbarui temuan penelitian terdahulu, Liao et al. (2016) menyatakan kapasitas transformasi yang diwakili oleh kapasitas penyerapan positif terkait dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan merupakan hubungan antara kemampuan internal organisasi untuk mengembangkan produk baru dan memperbaiki yang sudah ada di satu sisi, dan kemampuan eksternal berbasis informasi dan peluang di sisi lain yang akan meningkatkan keunggulan bersaing. Seyed Kalali and Heidari (2016) menyatakan kapasitas transformasi sebagai dimensi kapasitas penyerapan menjadi sumber keunggulan bersaing di bawah kondisi lingkungan yang berubah, sehingga perusahaan dengan kapasitas

serap superior menangkap transformasi pengetahuan yang ada menjadi wawasan baru untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin cepat ide yang bernilai diciptakan maka akan mendorong UMKM tersebut memiliki daya tahan lama sehingga kondisi tersebut merupakan kekuatan bagi UMKM *fashion* Muslim untuk memiliki keunggulan yang berkelanjutan. Seiring dengan teknologi baru, UMKM *fashion* Muslim penuh dengan model bisnis transformatif baru yang menerapkan proses baru dan teknologi baru untuk menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen dalam hidup mereka serta untuk mengurangi biaya operasional.

Peningkatan ide yang responsif terhadap perubahan dan kelincahan dalam menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, kondisi tersebut akan mendorong UMKM *fashion* Muslim menghasilkan nilai yang unik yang ditunjukkan dengan keunikan model, motif dan desain yang khas, sehingga menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Fleksibilitas mengkombinasi ide dengan teknik yang unik akan memungkinkan tingkat personalisasi yang lebih besar dan akan ada peningkatan fokus pada pengalaman pelanggan.

Perhatian para pengelola UMKM *fashion* Muslim terhadap kombinasi ide dengan teknik yang unik sesuai perubahan perlu ditingkatkan, kondisi tersebut diharapkan dapat mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui pembuatan inovasi dengan atribut yang unggul, sehingga keunggulan bersaing berkelanjutan dapat terus ditingkatkan. Penggabungan model penjualan online dan offline dengan integrasi teknologi dari Industri 4.0 menggunakan model bisnis inovatif yang fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik akan

berdampak besar pada UMKM *fashion* Muslim yang berkembang dari lanskap persaingan.

UMKM *fashion* Muslim membutuhkan perangkat lunak agar dapat bekerja lebih cepat untuk menyelesaikan tugas sederhana dan berulang. Responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan akan memungkinkan pemanfaatan yang lebih tinggi, fleksibilitas yang lebih besar, akurasi yang lebih baik, dan waktu transaksi yang lebih cepat. Lingkungan saat ini untuk organisasi, pekerja dan konsumen dimana volatilitas tinggi, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas dari sesuatu yang baru.

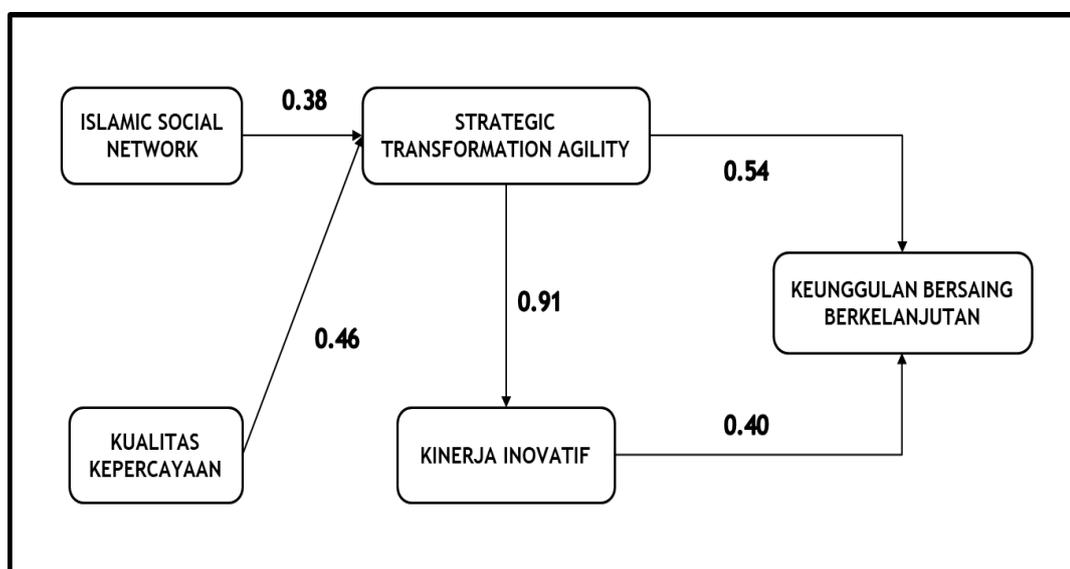
4.6. Pengaruh Langsung, Tak Langsung dan Total

Analisis pengaruh langsung, tak langsung dan total ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur, sedang pengaruh tak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. Sedangkan pengaruh total merupakan total penjumlahan dari pengaruh langsung dan tak langsung. Hasil pengujian pengaruh langsung, tak langsung dan total dari model *strategic transformation agility* tersaji pada Gambar 4.5 dan Tabel 4.25.

Gambar 4.5 dan Tabel 4.25 pengaruh langsung, tak langsung dan total model keunggulan bersaing berkelanjutan menjelaskan bahwa variabel *strategic transformation agility* dipengaruhi secara langsung oleh *Islamic social network* (0,38) dan kualitas kepercayaan (0,46). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel

kualitas kepercayaan memiliki pengaruh dominan terhadap *strategic transformation agility*. Sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel *strategic transformation agility* tidak tampak dalam model penelitian ini karena variabel *strategic transformation agility* merupakan variabel pada jenjang pertama dalam model persamaan terstruktur.

Gambar 4. 5 Pengaruh Langsung Model *Strategic Transformation Agility*



Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel 4. 25 Pengaruh Langsung, Tak Langsung dan Total

| No | Variabel | Pengaruh | <i>Islamic Social Network</i> | Kualitas Kepercayaan | <i>Strategic Transformation Agility</i> | Kinerja Inovasi |
|----|---|--------------|-------------------------------|----------------------|---|------------------|
| 1 | <i>Strategic Transformation Agility</i> | Langsung | 0.380 | 0.456 | 0.000 | 0.000 |
| | | Tak Langsung | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| | | Total | 0.380 | 0.456 | 0.000 | 0.000 |
| 2 | Kinerja Inovasi | Langsung | 0.000 | 0.000 | 0.907 | 0.000 |
| | | Tak Langsung | 0.345 | 0.414 | 0.000 | 0.000 |
| | | Total | 0.345 | 0.414 | 0.907 | 0.000 |
| 3 | Keunggulan Bersaing Berkelanjutan | Langsung | 0.000 | 0.000 | 0.540 | 0.395 |
| | | Tak Langsung | 0.341 | 0.410 | 0.358 | 0.000 |
| | | Total | 0.341(4) | 0.410 (2) | 0.898 (1) | 0.395 (3) |

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Variabel kinerja inovasi dipengaruhi secara tidak langsung oleh *Islamic social network* (0,35) dan kualitas kepercayaan (**0,41**). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kualitas kepercayaan memiliki pengaruh tidak langsung dominan terhadap kinerja inovasi. Sedangkan pengaruh langsung yang mempengaruhi variabel kinerja inovasi dalam model penelitian ini adalah variabel *strategic transformation agility* (0,91) karena merupakan variabel pada jenjang kedua dalam model persamaan terstruktur.

Variabel keunggulan bersaing berkelanjutan dipengaruhi secara tidak langsung oleh *Islamic social network* (0,34) dan kualitas kepercayaan (**0,41**). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kualitas kepercayaan memiliki pengaruh tidak langsung dominan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Sedangkan pengaruh tidak langsung *strategic transformation agility* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kinerja inovasi sebesar (0,36).

Pengaruh langsung yang mempengaruhi variabel keunggulan bersaing berkelanjutan dalam model penelitian ini adalah variabel *strategic transformation agility* (**0,54**) dan kinerja inovasi (0,4). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *strategic transformation agility* memiliki pengaruh dominan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

Total pengaruh variabel *Islamic social network* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar (0,341), kualitas kepercayaan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar (0,410), *strategic transformation agility* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar (0,898), dan kinerja inovasi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar (0,395). Berdasarkan pengaruh total

yang diuraikan di atas, menunjukkan bahwa variabel *Islamic social network* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 34,1%, kualitas kepercayaan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 41%, *strategic transformation agility* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 89,8%, dan kinerja inovasi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 39,5%.

Tabel 4.25 menunjukkan bahwa *strategic transformation agility* memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja inovasi paling tinggi sebesar 0,907. Variabel *strategic transformation agility* memberikan pengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0,540 dengan penambahan pengaruh tidak langsung sebesar 0,358 sehingga keunggulan bersaing berkelanjutan dipengaruhi oleh *strategic transformation agility* menduduki urutan paling tinggi pertama dengan total pengaruh sebesar 0,898. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *strategic transformation agility* memberi kontribusi yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja inovasi sebesar 0,907 dan memiliki kontribusi yang paling dominan menduduki urutan pertama dalam mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0,898.

Variabel kualitas kepercayaan memberikan pengaruh langsung yang lebih tinggi terhadap *strategic transformation agility* sebesar 0,456 dibandingkan *Islamic social network*. Kualitas kepercayaan memberikan pengaruh tidak langsung dalam meningkatkan kinerja inovasi sebesar 0,414. Kualitas kepercayaan memberikan pengaruh tidak langsung dalam mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0,410. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kualitas kepercayaan

menduduki peringkat kedua dalam memberi kontribusi untuk mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Variabel kinerja inovasi memberikan pengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0,395. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja inovasi menduduki peringkat ketiga dalam mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

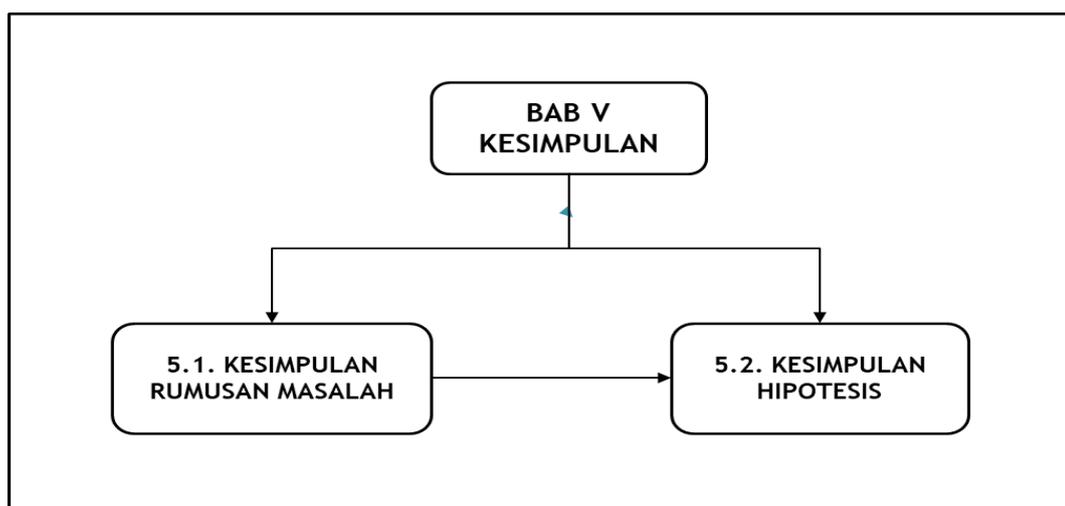
Variabel *Islamic social network* memiliki pengaruh langsung paling rendah terhadap *strategic transformation agility* sebesar 0,380. *Islamic social network* juga memberikan pengaruh tidak langsung paling rendah terhadap kinerja inovasi sebesar 0,345. Disamping itu, *Islamic social network* memberikan pengaruh tidak langsung paling rendah terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0,341. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *Islamic social network* memiliki pengaruh total paling rendah dalam memberi kontribusi untuk mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

BAB V

SIMPULAN

Pada Bab V ini akan dikemukakan simpulan hasil-hasil penelitian. Simpulan hasil penelitian mencakup simpulan hipotesis yang akan menjawab hipotesis yang diajukan serta simpulan rumusan masalah yang merupakan simpulan atas pemmasalahan penelitian. Secara piktografis, sistematika penulisan Bab V terlihat pada Gambar 5.1.

Gambar 5. 1 Piktografis Simpulan



5.1. Simpulan Rumusan Masalah

Studi ini dimaksudkan untuk pengembangan model *strategic transformation agility* berbasis *Islamic social capital* menuju kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan pendekatan *dynamic capability*. Pada bab pendahuluan diuraikan tentang *research gap* dan fenomena bisnis yang mendasari penelitian ini dan telah dikembangkan sebagai masalah dalam penelitian

ini, yaitu: Bagaimana model pengembangan *strategic transformation agility* berbasis *Islamic social capital* dalam meningkatkan kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan pendekatan *dynamic capability* pada UMKM *fashion* Muslim di Provinsi Jawa Tengah. Selanjutnya untuk menjawab masalah penelitian dilakukan pengujian sebanyak 5 hipotesis dan hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa 5 menerima hipotesis yang diajukan.

Pertama, *Strategic transformation agility* dapat ditingkatkan melalui *Islamic social capital* dengan dimensi *Islamic social network* dan kualitas kepercayaan. *Islamic social capital* merupakan hubungan jaringan kerjasama yang kuat antara *stakeholder* yang dikembangkan dari waktu ke waktu ditandai dengan adanya nilai-nilai moral yang memberikan dasar bagi kerjasama, kepercayaan dan aksi kolektif *stakeholder* dalam penguatan jejaring kooperatif yang mempengaruhi pengembangan kompetensi terutama untuk mempercepat kemampuan merespon perubahan dalam meningkatkan kinerja inovasi dan pengembangan kesejahteraan Islam (Farooqi, 2006). Dalam penelitian ini membagi *Islamic social capital* menjadi dua faktor sosial untuk mewakili dua dimensi *Islamic social capital*, yaitu ikatan jejaring yang Islami diubah namanya menjadi '*Islamic social network*' mewakili dari dimensi struktural, dan kepercayaan yang berkualitas sebagai 'kualitas kepercayaan' mewakili dari dimensi relasional yang dikembangkan dari studi Zheng (2010).

Islamic social network merupakan intensitas anggota jejaring dalam memberikan kemaslahatan, bekerjasama dan tolong menolong dengan kedekatan hubungan (persaudaraan) sangat diperlukan untuk meningkatkan kecepatan

menciptakan ide yang bernilai dalam menghadapi inovasi disruptif. Peran *Islamic social network* yang ditandai dengan intensitas hubungan dalam kerjasama, saling menolong dalam kemaslahatan, dan kedekatan hubungan yang baik dengan anggota kelompok usaha dapat meningkatkan kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif. Industri 4.0 mendorong fleksibilitas maksimum dalam mengkombinasi ide dengan teknik yang unik dengan aliran sempurna penciptaan nilai.

Hasil penelitian ini memperbarui temuan penelitian terdahulu, García-Villaverde et al. (2018) menyatakan modal sosial kognitif memiliki pengaruh dengan kapasitas penyerapan pengetahuan yang lebih tinggi pada orientasi kewirausahaan. Peran kontingen kunci teori modal sosial dalam perspektif kognitif mempengaruhi kapasitas penyerapan pengetahuan dengan pandangan kapabilitas dinamis. Gölgeci & Kuivalainen, (2020) menyatakan daya serap memediasi hubungan antara modal sosial dan ketahanan rantai penawaran. Daya serap dan keselarasan manajemen rantai pasokan pemasaran diperlukan untuk mewujudkan nilai sebenarnya dari modal sosial untuk ketahanan rantai pasokan dan kinerja organisasi.

Kualitas kepercayaan dapat dipahami sebagai kualitas hubungan yang didasari oleh keyakinan bahwa anggota jejaring senantiasa saling membantu, saling percaya dan dapat diandalkan yang konsekuensinya akan mempercepat ide produk berkualitas dapat diciptakan dan akan mendorong peningkatan munculnya ide yang responsif terhadap perubahan secara berkesinambungan. Hal ini didukung dengan kualitas output yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan dan dapat selesai tepat pada waktunya sesuai dengan permintaan. Hal ini menjadi hal penting

selanjutnya yang dibangun dengan adanya kemudahan, keterbukaan dan kejujuran dalam memberi dan mendapat informasi.

Hasil penelitian ini memperbarui temuan penelitian terdahulu, Zhang et al. (2018) menyatakan kepercayaan secara positif mempengaruhi inovasi produk dan efeknya sepenuhnya dimediasi oleh daya serap. Daya serap secara signifikan meningkatkan inovasi produk dan efeknya diperkuat oleh kepercayaan. Çemberci & Civelek (2020) menyatakan kelincahan rantai pasokan dan keunggulan kolaboratif dalam rantai pasokan secara tidak langsung dan secara langsung dipengaruhi oleh kepercayaan pada rantai pasokan.

Kedua, kinerja inovasi dapat ditingkatkan melalui *strategic transformation agility*.

Kinerja inovasi merupakan keseluruhan kemampuan inovasi organisasi untuk memperkenalkan produk baru yang sesuai syar'i atau memberikan pelayanan yang baru. *Strategic transformation agility* merupakan pijakan bagi kesuksesan inovasi yang berkelanjutan melalui penerapan proses teknologi yang baru atau pengembangan produk baru dengan transformasi perlu dilakukan untuk merespon inovasi disruptif melalui teknologi industri 4.0. Konsekuensi peningkatan ide yang responsif terhadap perubahan dan kelincahan dalam menyerap ide menjadi produk yang tidak mudah digantikan, berpotensi mewujudkan kinerja inovasi. Dengan demikian *strategic transformation agility* dalam merespon perubahan merupakan kapabilitas dinamis yang memicu kinerja inovasi perusahaan.

Hasil penelitian ini memperbarui temuan penelitian terdahulu, Yaseen (2019) menyatakan daya serap potensial bersama dengan komponennya (akuisisi, asimilasi), dan daya serap yang direalisasikan (mencakup transformasi, eksploitasi)

adalah anteseden untuk kinerja inovasi perusahaan. Zhu et al. (2020) menyatakan daya serap secara positif memoderasi hubungan antara penelitian dan pengembangan (R&D) dan kinerja inovasi tetapi memainkan peran moderat negatif antara hibah pemerintah dan kinerja inovasi. Oleh karena itu, perusahaan dengan tingkat kemampuan menyerap yang lebih tinggi dapat memperoleh pengetahuan yang baru dari jejaring usaha untuk meningkatkan kegiatan inovasi organisasi mereka dan memperoleh transfer pengetahuan yang lebih efektif dan lebih baik.

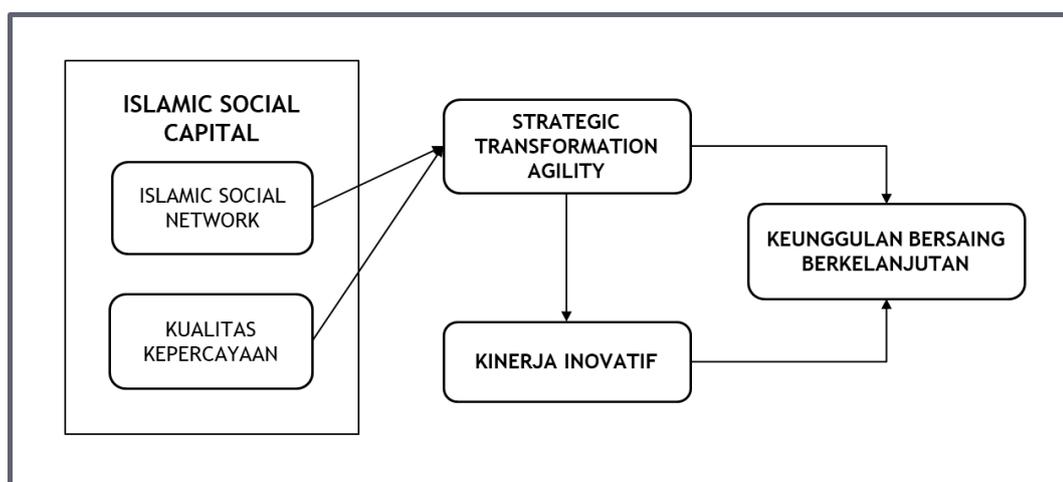
Ketiga, keunggulan bersaing berkelanjutan dapat ditingkatkan melalui kinerja inovasi dan *strategic transformation agility*.

Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan kemampuan organisasi yang memiliki keunikan, atribut yang unggul dan keberlanjutan dari waktu ke waktu. Studi Foon and Nair (2010) mendeskripsikan keunggulan bersaing berkelanjutan sebagai segala sesuatu yang menggambarkan atribut dan sumber daya pemain yang unggul sebagai implementasi dari strategi penciptaan nilai yang tidak dapat diduplikasi atau ditiru oleh pesaing saat ini, bertahan lama, yang membedakan perusahaan atau produk-produknya dari para pesaingnya yang memiliki keberlanjutan dari waktu ke waktu.

Peran kapabilitas transformasi strategis yang lincah menjadi hal yang penting untuk meningkatkan kinerja inovasi dalam mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Selain itu peran kapabilitas dinamis telah menyebabkan daya saing perusahaan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Oleh karena itu, keunggulan bersaing berkelanjutan nampak dalam keunikan nilai yang didasarkan pada kapabilitas dinamis.

Seyed Kalali and Heidari (2016) menjelaskan pentingnya kinerja inovasi perusahaan yang ditingkatkan dengan internalisasi pengetahuan eksternal yang dapat dimanfaatkan, dimana perusahaan dengan kapasitas serap superior menangkap transformasi pengetahuan yang ada menjadi wawasan baru dan proses mereka dalam meningkatkan kinerja inovasi yang lebih tinggi serta konsekuensinya untuk mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Berbagi pengetahuan memiliki efek positif pada tiga komponen modal intelektual terhadap kinerja inovasi, yang pada gilirannya mengarah pada keunggulan bersaing berkelanjutan (Allameh, 2018).

Gambar 5. 2 Model Pengembangan *Strategic Transformation Agility*



Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan dibangun oleh kinerja inovasi dan *strategic transformation agility*. Sedangkan *strategic transformation agility* dibangun oleh *Islamic social capital* yang terdiri dari dimensi *Islamic social network* dan kualitas kepercayaan. Secara piktografi nampak pada Gambar 5.2.

5.2. Simpulan Hipotesis

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam studi ini, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modeling (SEM)*, telah dikonsepskan melalui penelitian ini bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keunggulan bersaing berkelanjutan dari 4 konstruk yang diajukan dan didukung secara empirik: *Islamic social network*, kualitas kepercayaan, kinerja inovasi, dan *strategic transformation agility*.

1. *Islamic social network* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *strategic transformation agility*. Artinya bahwa semakin tinggi intensitas hubungan dalam kerjasama, saling menolong untuk kemaslahatan, dan kedekatan hubungan dengan anggota jejaring semakin tinggi, maka akan dapat meningkatkan ide-ide produk yang berkualitas secara cepat, kelincahan menyerap ide unik yang tidak mudah disubstitusi, mengkombinasi ide dengan teknik yang unik, serta ide responsif terhadap perubahan menjadi produk berjangka panjang.
2. Kualitas kepercayaan terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *strategic transformation agility*. Artinya bahwa semakin tinggi kualitas saling percaya, saling membantu, serta saling dapat diandalkan dalam kerjasama dengan anggota jejaring maka akan dapat mendorong peningkatan munculnya ide produk berkualitas secara cepat, meningkatkan kelincahan dalam menyerap ide menjadi produk yang tidak mudah digantikan, serta mampu

mengkombinasikan ide-ide dengan teknik yang unik, dan mendorong munculnya ide yang responsif terhadap perubahan.

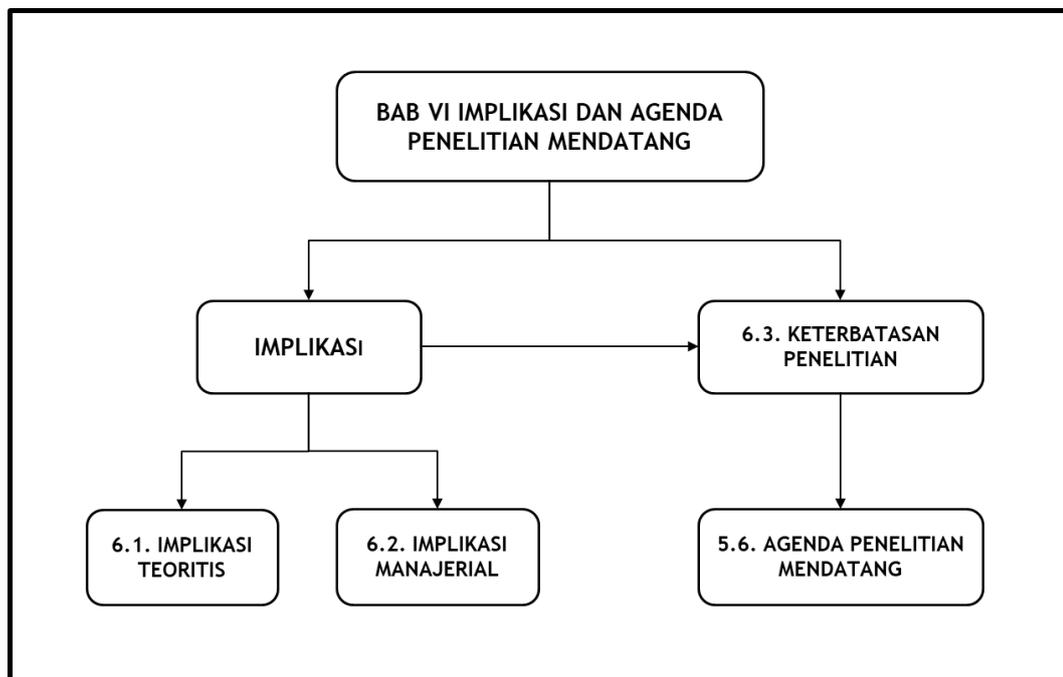
3. *Strategic transformation agility* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi. Artinya bahwa semakin meningkat munculnya ide produk berkualitas secara cepat, kelincahan dalam menyerap ide menjadi produk yang tidak mudah digantikan, serta mampu mengkombinasikan ide-ide dengan teknik yang unik, dan mendorong munculnya ide yang responsif terhadap perubahan itu meningkat, maka akan dapat meningkatkan kebaruan pelayanan, perubahan produk baru serta model yang sesuai syar'i.
4. Kinerja inovasi terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Artinya bahwa semakin meningkat pelayanan yang baru, perubahan produk baru, dan produk sesuai model syar'i, maka akan dapat meningkatkan produk dan layanan yang bernilai unik, atribut yang unggul, dan berdaya tahan lama.
5. *Strategic transformation agility* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Artinya bahwa semakin meningkat munculnya ide produk berkualitas secara cepat, kelincahan dalam menyerap ide menjadi produk yang tidak mudah digantikan, serta mampu mengkombinasikan ide-ide dengan teknik yang unik, dan mendorong munculnya ide yang responsif terhadap perubahan, maka akan dapat meningkatkan produk dan layanan yang bernilai unik, atribut yang unggul, dan berdaya tahan lama.

BAB VI

IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Implikasi dan agenda penelitian mendatang menguraikan tentang konsekuensi teori dan empiris. Implikasi menguraikan implikasi teori yang menjawab konsekuensi kontribusi terhadap teori yang di bangun dan implikasi manajerial merupakan konsekuensi praktis dari hasil studi. Mengenali studi ini nampak di keterbatasan, berdasarkan keterbatasan muncul agenda penelitian mendatang. Secara piktografis rangkaian bab penutup ini tersaji Gambar 6.1.

Gambar 6. 1 Piktografis Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang



6.1. Implikasi Teoritis

Model pengembangan *strategic transformation agility* dibangun berdasarkan *resources based theory*, *dynamic capability* dan *agility capabilities* yang diintegrasikan dengan nilai-nilai Islam dari Al-Qur'an dan Hadis dengan berbasis pada *Islamic social capital* meliputi *Islamic social network* dan kualitas kepercayaan. Studi ini mengkaji secara teoritis dan empiris untuk mengembangkan model teoritikal dasar “*Strategic transformation agility* berbasis *Islamic social capital* (*Islamic social network* dan kualitas kepercayaan) menuju kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan pendekatan *dynamic capability*” pada UMKM *fashion* Muslim di Provinsi Jawa Tengah. Studi ini memberikan beberapa implikasi teoritis, khususnya *resources based theory*, *dynamic capability*, *agility capabilities* dan *Islamic social capital* berupa *Islamic social network* dan kualitas kepercayaan.

1. Implikasi pada *Resources Based Theory*

Teori dasar *Resources Based Theory* merupakan salah satu teori yang mendasari pengembangan konsep baru *strategic transformation agility*. *Resources based theory* menjelaskan bahwa perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan profitabilitas dan keunggulan bersaing dari waktu ke waktu melalui integrasi kapabilitas dan sumber daya sebagai arah dasar untuk strategi perusahaan (Grant, 1991). Peran penting aset strategis merupakan integrasi kapabilitas khusus dan sumber daya yang tidak mudah diperdagangkan dan bersifat langka yang memiliki potensi untuk mendorong keunggulan bersaing perusahaan (Amit and Schoemaker,

1993). Peran aset pengetahuan merupakan sumber daya spesifik perusahaan, yang penting dalam menciptakan nilai bagi perusahaan, dan dianggap sebagai input, output, dan moderator untuk menciptakan nilai (Amin et al., 2018).

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, menekankan pentingnya aset pengetahuan bertindak sebagai sumber daya strategis dan membantu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif (Teece, 2006). Kompetensi inti yang khas bisa diperoleh melalui kombinasi keahlian dan pengetahuan tersembunyi untuk meraih tujuan jangka panjang perusahaan (Bryson, Ackermann and Eden, 2007). Oleh karena itu, konsep baru *Strategic Transformation Agility* (STA) dikembangkan untuk memperkaya *Resources Based Theory* yang telah dikembangkan oleh Grant (1991).

Konsep baru *Strategic Transformation Agility* berperan penting dalam menciptakan ide produk baru dengan cepat yang dilakukan dengan mendesain produksi sesuai perubahan selera konsumen. Melalui *strategic transformation agility* organisasi mampu mengkombinasikan ide dengan fleksibel yang dapat dilakukan dengan memilih kain untuk produksi, mempersiapkan bahan, mendesain produk, membuat produksi dan pemasaran produk yang dilakukan dengan pengawasan terhadap kepuasan pelanggan atas produk yang baru. Konsep baru *strategic transformation agility* memberikan kecepatan organisasi lebih responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan dengan lebih fleksibel dalam membuat model yang sesuai dengan selera konsumen. Hasil penelitian ini memperkaya pandangan *Resource-Based View* yang mengatakan bahwa pengembangan kemampuan baru membutuhkan integrasi aset strategis dari *resource-based view*

dan kapasitas transformasi dari *dynamic capability*, dimana serangkaian sumber daya harus bisa ditransformasi melalui kombinasi kapabilitas yang unik dengan berbagai aset dari sumber daya organisasi membentuk produk yang khas (Makadok, 2001). Dalam penelitian ini terbukti bahwa aset strategis merupakan integrasi kapabilitas yang bernilai dengan teknik unik yang memberi manfaat terbaik dan memberikan perbedaan kompetitif secara berkesinambungan, yang memiliki potensi untuk mendorong keunggulan bersaing bagi perusahaan.

2. Implikasi pada *Dynamic Capability*

Teori dasar *dynamic capability* merupakan pendekatan yang mendasari *strategic transformation agility*. Pendekatan *dynamic capability* berpandangan bahwa sumber keunggulan bersaing dapat ditekan dengan menyesuaikan, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi organisasi secara tepat (Teece and Pisano, 1994). Penekanan pada kapasitas penyerapan merupakan kapasitas penting yang memberikan kemungkinan untuk mengubah basis pengetahuan perusahaan melalui proses akuisisi, asimilasi, transformasi dan eksploitasi (Andersén, 2015). Penekanan pada transformasi pengetahuan sebagai kemampuan organisasi memiliki peran penting untuk mengembangkan dan menyempurnakan kapabilitas organisasi yang memfasilitasi penggabungan pengetahuan yang ada dengan pengetahuan yang diperoleh untuk penggunaan masa depan (Flatten *et al.*, 2011).

Konsep baru *strategic transformation agility* berperan penting dalam kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif dengan membuat desain

mengikuti perkembangan trend dan mengkonversi ide menjadi model dan motif yang memiliki perbedaan dengan produk pesaing. Berdasarkan uraian tersebut maka konsep baru *strategic transformation agility* diharapkan menjadi sumbangan pemikiran bagi pengembangan konsep *dynamic capability* dengan fokus pada kapasitas penyerapan yang memiliki peran penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Dalam penelitian ini terbukti bahwa transformasi pengetahuan sangat penting untuk memperbarui basis pengetahuan perusahaan dan keterampilan yang diperlukan untuk bersaing dalam mengubah pasar. Pengembangan dan penggabungan pengetahuan yang ada dengan pengetahuan yang baru diperoleh terbukti dapat mendorong keseluruhan kinerja inovasi organisasi untuk memberikan kebaruan pelayanan, perubahan produk baru serta model sesuai syar'i yang semakin baik.

3. Implikasi pada *Agility Capabilities*

Agility merupakan pendekatan yang mendasari *strategic transformation agility*. *Agility* mencakup kemampuan mengorganisir dengan keragaman tugas untuk menguasai perubahan dan menggunakan kembali aset dengan cepat (Baker, 1996). *Agility capabilities* mencakup kemampuan fisik untuk meningkatkan pangsa pasar, menangkap dan merebut dengan cepat dan proaktif pelanggan baru, atau menangkis, menanggapi dengan tepat, respon dengan cepat, efektif dan efisien, bereaksi terhadap ancaman dan persaingan (Overby, 2005). Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, menekankan pentingnya *agility capabilities* sebagai

strategi kompetitif yang sangat penting bagi sumber kinerja perusahaan (Yang and Liu, 2012). Oleh karena itu, konsep baru *Strategic Transformation Agility* (STA) dikembangkan untuk memperkaya *agility capabilities* yang dikembangkan oleh Sharifi and Zhang (1999) dengan menekankan pada aspek *responsiveness*, sebagai kemampuan untuk mengidentifikasi perubahan dan merespons dengan cepat, secara reaktif atau secara proaktif, dan pulih dari perubahan; aspek kelincahan, sebagai seperangkat kompetensi yang luas yang memberikan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas kegiatan menuju maksud dan tujuan perusahaan; aspek fleksibilitas, sebagai kemampuan untuk memproses produk yang berbeda dan mencapai tujuan yang berbeda dengan fasilitas yang sama; dan aspek kecepatan, sebagai kemampuan untuk melakukan tugas dan operasi dalam waktu sesingkat mungkin.

Konsep baru *strategic transformation agility* berperan penting untuk bergerak cepat dengan berbagai cara yang mudah, dapat menyesuaikan dan terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang tidak terduga atau mendadak baik secara cepat maupun secara efisien. Hasil penelitian ini memperkaya *agility capabilities* dalam strategi bisnis sebagai kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan tak terduga untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing (Ganguly, Nilchiani and Farr, 2009). Dalam penelitian ini terbukti bahwa *agility capabilities* mampu mendorong keseluruhan kinerja inovasi organisasi untuk memberikan kebaruan pelayanan, perubahan produk baru serta model sesuai syar'i yang semakin baik. Dalam penelitian ini ternyata *agility capabilities* terbukti dapat meningkatkan produk dan layanan yang bernilai unik, atribut yang unggul, dan berdaya tahan lama.

4. Implikasi pada *Islamic social capital*

Islamic social capital merupakan konsep hubungan yang menghasilkan hubungan jejaring sosial yang kuat dan lebih baik kepada sesama anggota asosiasi pengusaha busana Muslim dalam memberikan kepercayaan. Konsep *Islamic social capital* ini bermula dari konsep modal sosial yang dikembangkan oleh Farooqi (2006) dengan menghasilkan hubungan jejaring kerjasama yang kuat antara *stakeholder* yang dikembangkan dari waktu ke waktu ditandai dengan adanya nilai-nilai moral yang memberikan dasar bagi kerjasama, kepercayaan dan aksi kolektif *stakeholder* dalam penguatan jejaring kooperatif yang memberikan kesempatan peluang inovasi dan pengembangan kesejahteraan Islam. *Islamic social capital* yang diperoleh melalui praktik persaudaraan yang dapat membantu membangun jejaring yang kuat dan dapat membuatnya lebih tahan terhadap kekacauan ekonomi dan sosial (Mohiuddin, 2017).

Konsep *Islamic social network* yang dikembangkan dari *Islamic social capital* merupakan upaya untuk merekonstruksi konsep ikatan jejaring dari dimensi struktural *social capital* yang dikembangkan oleh peneliti sebelumnya. *Pertama*, dalam konsep ikatan jejaring terdapat keterbatasan jejaring sosial dengan tidak adanya ikatan hati sehingga menjadikan ikatan yang ada dalam jejaring sosial menjadi rapuh dan akses informasi menjadi lambat dalam menjalankan aktivitas bisnis. Keterbatasan ikatan jejaring dengan tidak adanya ikatan hati sehingga menjadikan ikatan yang ada dalam jejaring sosial menjadi rapuh dan akses informasi menjadi lambat dalam menjalankan aktivitas bisnis.

Kedua, konsep *Islamic social network* dalam *Islamic social capital* merupakan konsep jejaring sosial dalam perspektif Islam dengan mengacu QS Al-Hujurat (49) 10: tali ikatan persaudaraan umat Islam memiliki ikatan lebih kuat dibandingkan dengan ikatan darah dalam persaudaraan nasab; Shahih Muslim No.4685: apabila salah satu anggota tubuhnya merasakan sakit, maka semua anggota tubuhnya juga merasakan sakit; QS Al-Hujurat (49) 13: persamaan kedudukan manusia untuk saling membantu antar individu tanpa memandang status sosial; Shahih Muslim No.4684: orang mukmin dengan orang mukmin yang lain seperti sebuah bangunan, sebagian menguatkan sebagian yang lain; QS. Ali Imran (3) 103: selalu berpegang teguh pada tali Allah dan jangan bercerai berai; HR. Muslim: perumpamaan kaum mukmin dalam sikap saling mencintai, mengasihi dan menyayangi, seumpama tubuh, jika satu anggota tubuh sakit, maka anggota tubuh yang lain akan susah tidur atau merasakan demam; QS. Al-Maidah (5) 2: Saling tolong menolong dalam kebaikan dan saling memberi karena Allah yang mencakup segala jenis kemaslahatan bagi umat manusia; QS Ar-Ra'd (13) 21: menekankan untuk menghubungkan apa-apa yang diperintahkan Allah untuk disambungkan, seperti menyambung tali persaudaraan (*ukhuwah*), hubungan kekerabatan (*silaturahmi*), membantu orang-orang yang membutuhkan dan menjalin hubungan silaturahmi diluar hubungan kekerabatan; dan mengembangkan pendapat Kasyani (2014) yang menegaskan bahwa komponen Islami berupa persaudaraan, persatuan, dan persahabatan dalam menghasilkan keutuhan sosial dan kemaslahatan menjadikan hubungan antara pelaku menjadi terikat.

Ketiga, konsep *Islamic social network* dibangun dengan dasar aqidah, menjadikan nilai persaudaraan dalam kebersamaan dapat menambah nilai-nilai kedekatan dan menjadikan hubungan kebersamaan menjadi lebih kuat. Berdasarkan uraian tersebut, maka konsep *Islamic social network* diharapkan menjadi sumbangan pemikiran bagi pengembangan *Islamic social capital*. Konsep *Islamic social network* merupakan intensitas hubungan anggota jejaring untuk bekerjasama dan tolong menolong dengan kedekatan hubungan (persaudaraan) yang memberikan kemaslahatan.

Keempat, dapat ditegaskan bahwa konsep *Islamic social network* berbeda dengan konsep *Islamic Altruism* (Sayuti & Amin, 2019) dimana altruisme merupakan tindakan sukarela yang dilakukan tanpa mengharapkan imbalan. Konsep *Islamic social network* tidak hanya fokus pada aspek tindakan sukarela, namun mencakup aspek yang lebih luas, yaitu intensitas hubungan dalam kerjasama, saling menolong dalam kemaslahatan, kedekatan hubungan yang baik berbasis persaudaraan Islam yang diikat oleh aqidah / *ukhuwah*.

Kelima, konsep *Islamic social network* berbeda dengan konsep *organizational citizenship behavior from Islamic perspective* (Sani & Ekowati, 2019) merupakan salah satu bentuk kesadaran diri Muslim yang bekerja dalam suatu organisasi yang ditandai dengan membantu orang lain secara sukarela untuk mendeskripsikan tindakan individu mengikuti syariah, di mana setiap individu melakukan kebaikan semata-mata untuk mendapatkan ridha Allah. Konsep *Islamic social network* tidak hanya fokus pada aspek kesadaran membantu orang lain semata-mata mendapatkan ridha Allah, namun mencakup aspek intensitas

hubungan dengan menekankan untuk menghubungkan apa-apa yang diperintahkan Allah untuk disambungkan, seperti menyambung tali persaudaraan (*ukhuwah*), hubungan kekerabatan (*silaturahmi*), membantu orang-orang yang membutuhkan dan menjalin hubungan silaturahmi diluar hubungan kekerabatan. Konsep *Islamic social network* mencakup kedekatan hubungan (persaudaraan) yang memberikan kemaslahatan dimana tali ikatan persaudaraan umat Islam memiliki ikatan lebih kuat dibandingkan dengan ikatan darah dalam persaudaraan nasab dan saling tolong menolong dalam kebaikan dengan saling memberi karena Allah yang mencakup segala jenis kemaslahatan bagi umat manusia.

Konsep kualitas kepercayaan yang dikembangkan dari *Islamic social capital* merupakan upaya untuk merekonstruksi konsep kepercayaan dari dimensi relasional variabel *social capital* yang dikembangkan oleh peneliti sebelumnya. *Pertama*, dalam konsep kepercayaan menunjukkan kekuatan dan kualitas hubungan dengan orang-orang yang akrab, dan berbagi pengalaman, mengukur kemampuan pertukaran informasi yang berbeda, frekuensi interaksi di antara individu yang berbeda dan derajat saling percaya (Yan and Guan, 2017). Nilai saling percaya diantara sesama muslim dapat memberikan dorongan dan perhatian dalam pembangunan kesejahteraan sosial suatu negara dan cenderung memiliki keberhasilan ekonomi yang mengagumkan (Chuang, Chen and Lin, 2016).

Kedua, konsep kualitas kepercayaan menegaskan bahwa kualitas hubungan yang didasari oleh keyakinan sesama anggota jejaring pengusaha busana Muslim senantiasa saling membantu, saling percaya dan dapat diandalkan dalam mewujudkan tujuan kolektif mereka. Hasil penelitian ini memperkaya *Islamic*

social capital dengan nilai *ta'awun* sebagai nilai saling tolong menolong agar sesama anggota jejaring pengusaha busana Muslim saling membantu, menghargai, tolong menolong dan bekerjasama secara sukarela dalam hal kemaslahatan. Dalam penelitian ini terbukti bahwa organisasi yang memiliki kualitas kepercayaan yang semakin baik, saling membantu dalam kerjasama, serta saling dapat diandalkan dalam kerjasama dengan anggota jejaring maka akan dapat mendorong peningkatan munculnya ide produk berkualitas secara cepat, meningkatkan kelincahan dalam menyerap ide menjadi produk yang tidak mudah digantikan, serta mampu mengkombinasikan ide-ide dengan teknik yang unik, dan mendorong munculnya ide yang responsif terhadap perubahan.

Berdasarkan hasil studi empiris maka dapat dideskripsikan implikasi teoritis model pengembangan *strategic transformation agility* berbasis *Islamic social capital* untuk meningkatkan kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan pendekatan *dynamic capability* pada UMKM *fashion* Muslim di Provinsi Jawa Tengah tercermin pada beberapa temuan-temuan penelitian sebagai berikut:

Pertama, *strategic transformation agility* dapat ditingkatkan melalui *Islamic social capital* dengan dimensi *Islamic social network* dan kualitas kepercayaan. Penelitian ini menemukan bahwa *Islamic social network* dan kualitas kepercayaan mampu menguatkan *Islamic social capital* sebagai pemicu utama dalam peningkatan *strategic transformation agility*. Temuan ini memperkaya teori modal sosial dalam perspektif Islam bahwa dukungan *Islamic social capital* yang kuat dapat mendorong organisasi meningkatkan *strategic transformation agility* sebagai konten strategi bersaing yang berkualitas dalam menghadapi perubahan

lingkungan. Prasyarat organisasi yang sukses dalam berbisnis memerlukan dukungan *Islamic social capital* yang kuat. *Islamic social capital* mencerminkan kecenderungan perusahaan memiliki *Islamic social network* yang kuat. *Islamic social network* dianggap mampu memperkuat ikatan dalam jejaring sosial dan kedekatan dalam interaksi yang produktif. Sebaliknya, jejaring sosial tanpa adanya unsur tolong menolong akan cenderung bersikap pasif, cenderung lamban dalam menciptakan ide yang berkualitas. *Islamic social network* ini secara positif mempengaruhi kelincahan organisasi dalam menyerap ide baru menjadi produk dengan teknik yang unik. Kemudian, kualitas kepercayaan dibutuhkan untuk mempercepat respon terhadap perubahan dalam berbagai situasi. Sebaliknya, perusahaan yang memiliki kualitas kepercayaan yang cenderung relatif rendah, memiliki kecenderungan relatif lamban dalam merespon perubahan. Kualitas kepercayaan ini secara positif cenderung mempengaruhi kelincahan organisasi dalam merespon kebutuhan dan keinginan pelanggan dalam menciptakan peluang yang menghasilkan kondisi yang menguntungkan bagi kelangsungan organisasi. Aspek *Islamic social network* dan kualitas kepercayaan sebagai dimensi *Islamic social capital* memiliki konsekuensi atau dapat meningkatkan kemampuan organisasi kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, mengkombinasi ide dengan teknik yang unik dengan fleksibel, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan (*strategic transformation agility*).

Kedua, kinerja inovasi dapat ditingkatkan melalui *strategic transformation agility*. Penelitian ini menemukan bahwa *strategic transformation agility* sebagai

konten strategi bersaing yang berkualitas dalam menghadapi perubahan lingkungan sebagai pemicu utama dalam peningkatan kinerja inovasi pada organisasi. Temuan ini memperkaya teori berbasis sumber daya (*resources based theory*), *dynamic capability*, dan *agility* untuk membangun kualitas strategi yang dimiliki organisasi dalam meningkatkan kinerja inovasi. Kinerja inovasi berkaitan dengan para pebisnis memberikan pelayanan yang baru, membuat perubahan produk baru, dan menyelaraskan produk sesuai model syar'i. Kinerja inovasi ini berfokus pada aspek memiliki desain, model dan motif baru dengan mengedepankan pada produk yang longgar, bahan tidak transparan, dan model tidak menunjukkan lekuk tubuh. Oleh karena itu diperlukan *strategic transformation agility* yang komprehensif dan mendalam dengan mencakup kemampuan kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, mengkombinasi ide dengan teknik yang unik dengan fleksibel, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan. Organisasi yang memiliki kecepatan merespon perubahan lingkungan dan perubahan selera konsumen lebih mungkin memberikan pelayanan yang baru, membuat perubahan produk baru, dan menyelaraskan produk sesuai model syar'i.

Ketiga, keunggulan bersaing berkelanjutan dapat ditingkatkan melalui kinerja inovasi. Penelitian ini memperkaya konstruksi studi empiris tentang kinerja inovasi dengan dimensi dari perspektif Islam berupa kesesuaian dengan model syar'i sebagai pemicu utama dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Temuan ini memperkaya konsep kinerja inovasi dari perspektif Islam bahwa organisasi harus memperhatikan kesesuaian produk dengan model

syar'i untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Kinerja inovasi ditandai dengan para pebisnis memberikan pelayanan yang baru, membuat perubahan produk baru, dan menyelaraskan produk sesuai model syar'i. Kondisi tersebut memicu perwujudan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Keempat, keunggulan bersaing berkelanjutan dapat ditingkatkan melalui *strategic transformation agility*. Penelitian ini memperkaya konstruksi studi empiris tentang *strategic transformation agility* sebagai konten strategi yang berkualitas dimana diturunkan dari aset strategis yang diintegrasikan dengan *dynamic capability* dan *agility* sebagai prasyarat kualitas strategi dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan untuk menyelesaikan masalah mendasar dalam manajemen strategi dalam mewujudkan kinerja jangka panjang berkelanjutan. Temuan ini memperkaya konsep keunggulan bersaing berkelanjutan yang dibangun oleh kualitas strategi berupa *strategic transformation agility* sebagai konten strategi bersaing dengan pendekatan *dynamic capability*. Organisasi yang memiliki kecepatan membuat model yang unik, motif baru yang khas, kualitas dan kecepatan desain yang khas akan mampu menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Organisasi yang mampu membuat model yang sulit digantikan produk pesaing, motif baru dan unik, desain mengikuti perkembangan trend akan berkontribusi bagi keberhasilan perusahaan. Organisasi dengan kemampuan membuat desain sesuai kebutuhan konsumen, motif baru sesuai perubahan pasar, model yang *up to date* akan memberikan keunggulan bersaing berkelanjutan. Organisasi yang memiliki pandangan dinamis dapat menghasilkan kualitas tahan

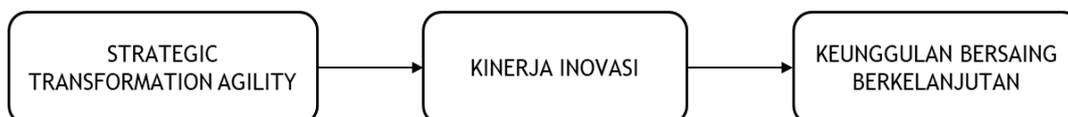
lama, model sesuai selera konsumen, motif disukai konsumen dalam jangka panjang, konsekuensinya akan mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

6.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil temuan pada studi ini, maka prioritas implikasi manajerial model pengembangan *strategic transformation agility* berbasis *Islamic social capital* menuju kinerja inovasi dan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan pendekatan *dynamic capability* dan berdasarkan berbagai dukungan signifikansi dari pengujian hipotesis telah menjawab masalah penelitian tersebut, menghasilkan 4 prioritas model pengembangan *strategic transformation agility* berbasis *Islamic social capital* menuju kinerja yang inovatif dan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan pendekatan *dynamic capability* pada UMKM *fashion* Muslim di Provinsi Jawa Tengah, adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan *Strategic Transformation Agility*

Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat ditingkatkan melalui kinerja inovasi yang tinggi. Kemudian kinerja inovasi dibangun oleh *strategic transformation agility* yang kuat.



Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat mengambil kebijakan dengan meningkatkan kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang

unik, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan menjadi dasar untuk meningkatkan kinerja inovasi, sehingga kebaruan pelayanan, perubahan produk baru dan produk sesuai model syar'i yang dihasilkan UMKM *fashion* Muslim dapat mendorong terwujudnya keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat mengembangkan perubahan produk baru dengan mempercepat penciptaan ide yang bernilai dalam menghadapi inovasi disruptif. Kebaruan pelayanan dapat dikembangkan dengan serangkaian transformasi teknologi dalam sistem dan produk yang mendorong kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif. Industri 4.0 mendorong fleksibilitas mengkombinasi ide dengan teknik yang unik dengan aliran sempurna penciptaan nilai. Produk sesuai model syar'i dapat dikembangkan dengan mengkonversi ide secara berkesinambungan dengan merespon perkembangan informasi desain-desain yang sedang ada agar dapat mengikuti perubahan pasar.

Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat mengembangkan nilai yang unik dengan aliran terintegrasi yang dimungkinkan oleh teknologi digital dalam menghasilkan perubahan produk baru. Atribut yang unggul dapat dikembangkan dengan berbagai variasi desain dan warna dalam menghasilkan produk yang longgar, bahan tidak transparan, dan model tidak menunjukkan lekuk tubuh. Keunggulan bersaing berkelanjutan dalam era Industri 4.0 membutuhkan kecerdasan transformasi dalam mewujudkan keunggulan yang berdaya tahan lama dengan meningkatkan kebaruan pelayanan yang sesuai dengan perkembangan trend dan keinginan konsumen. Oleh karena itu, membangun kinerja inovasi yang kuat

akan memiliki kontribusi bagi peningkatan nilai yang unik, atribut yang unggul, dan berdaya tahan lama.

2. Peningkatan Kualitas Kepercayaan

Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat ditingkatkan melalui *strategic transformation agility* yang tinggi. Kemudian *strategic transformation agility* dibangun oleh kualitas kepercayaan yang kuat.



Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat mengambil kebijakan dengan meningkatkan kualitas saling percaya dalam jejaring sosial yang akan menentukan kecepatan menciptakan ide yang bernilai dalam mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan. Saling membantu dalam jejaring sosial akan menentukan fleksibilitas kombinasi ide dengan teknik yang unik. Sikap dapat diandalkan dalam jejaring sosial akan menentukan kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif. Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat meningkatkan keunikan model dengan mengombinasikan berbagai desain serta memberi pelayanan pemesanan produk sesuai keinginan konsumen.

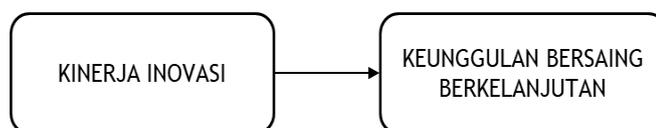
Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dengan sesama anggota jejaring pengusaha busana Muslim dapat saling meningkatkan sinergi, sehingga dapat saling diandalkan dalam melakukan kerjasama seperti mengadakan pameran secara bertahap dan kerja sama lainnya seperti melakukan pemotretan produk. Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat meningkatkan kualitas saling percaya ditunjukkan

dengan adanya kerjasama dengan sesama anggota jejaring pengusaha busana Muslim, menjaga komunikasi, saling menghormati, menjaga kebersamaan dan memiliki rasa kekeluargaan untuk mendorong peningkatan munculnya ide produk berkualitas secara cepat, dan meningkatkan kelincahan dalam menyerap ide menjadi produk yang tidak mudah digantikan.

Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat meningkatkan produk dan layanan yang bernilai unik dan berdaya tahan lama dengan mendorong munculnya ide yang responsif terhadap perubahan. Pimpinan UMKM *fashion* Muslim perlu mengkombinasikan ide-ide dengan teknik yang unik untuk mendorong peningkatan munculnya atribut yang unggul seperti mengkombinasi ide berupa kombinasi gamis dengan outer yang panjang dengan tetap memenuhi ketentuan syar'i dan mengikuti perkembangan trend.

3. Peningkatan Kinerja Inovasi

Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat ditingkatkan melalui kinerja inovasi yang tinggi.



Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat mengambil kebijakan dengan meningkatkan kinerja inovasi yang dibangun melalui peningkatan kebaruan pelayanan, perubahan produk baru dan produk sesuai model syar'i dapat digunakan untuk mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Inovasi disruptif mendorong UMKM *fashion* Muslim melakukan sesuatu yang secara fundamental

baru dengan ide, produk, layanan, atau teknologi berdasarkan ide berbasis pasar yang berasal dari berbagai keinginan pelanggan

Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat meningkatkan kebaruan pelayanan, perubahan produk baru dan produk sesuai model syar'i untuk mewujudkan nilai yang unik, atribut yang unggul, dan berdaya tahan lama. Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat meningkatkan pelayanan offline dan online. Pelayanan secara online dirasa sangat efisien untuk mempermudah pelanggan yang rumahnya jauh untuk membeli produk yang diinginkan, sehingga dengan mudah dapat memanfaatkan pelayanan online melalui media sosial untuk membeli produk yang diinginkannya.

4. Peningkatan *Islamic Social Network*

Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat ditingkatkan melalui *strategic transformation agility* yang tinggi. Kemudian *strategic transformation agility* dibangun oleh *Islamic social network* yang kuat.



Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat mengambil kebijakan dengan meningkatkan *Islamic social network* dalam bentuk peningkatan intensitas hubungan dalam kerjasama yang dilakukan oleh UMKM *fashion* Muslim dan saling memberi informasi tentang apa saja yang berubah dari pasaran, mengadakan pertemuan untuk mempererat tali silaturahmi, selalu berkomunikasi lewat online atau offline, dan menjalin hubungan dengan baik antar sesama anggota jejaring

menjadi dasar untuk meningkatkan *strategic transformation agility* dan mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat meningkatkan kecepatan menciptakan ide yang bernilai, kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif, fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik, dan responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan melalui saling tolong menolong yang memberikan dasar bagi kerjasama dan kepercayaan antara jejaring usaha, saling memberi informasi, membantu pasokan dan pinjaman produk, saling membantu dalam mencapai tujuan bersama.

Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat meningkatkan keunikan model dengan mengombinasikan berbagai desain serta memberi pelayanan pemesanan produk sesuai keinginan konsumen. Atribut yang unggul dapat ditingkatkan dengan kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif. Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat menggabungkan model penjualan online dan offline dengan integrasi teknologi dari Industri 4.0 menggunakan model bisnis inovatif yang fleksibel dalam mengkombinasi ide dengan teknik yang unik akan berdampak besar pada kualitas model, desain, motif, pola dan kualitas yang memenuhi perubahan trend yang bisa dipakai dalam jangka waktu yang lama.

5. Peningkatan *Islamic Social Capital*

Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat mengambil kebijakan dengan meningkatkan *Islamic social capital* berupa peningkatan intensitas hubungan dalam kerjasama dengan sesama anggota jejaring pengusaha busana Muslim. Kedekatan

hubungan yang baik dijalin dengan mengadakan pertemuan untuk mempererat tali silaturahmi. Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat mengambil kebijakan dengan penekanan untuk menghubungkan apa-apa yang diperintahkan Allah untuk disambungkan, seperti memperkuat tali persaudaraan (*ukhuwah*) dengan selalu berkomunikasi lewat online atau offline dengan sesama anggota jejaring pengusaha busana Muslim.

Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat meningkatkan kedekatan hubungan yang baik dengan hubungan kekerabatan melalui silaturahmi, membantu orang-orang yang membutuhkan dengan saling menolong dalam kemaslahatan dan menjalin hubungan silaturahmi dengan sesama anggota jejaring pengusaha busana Muslim. Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat menjalin hubungan dengan baik antar sesama anggota jejaring pengusaha busana Muslim dengan saling memberi informasi, membantu pasokan dan pinjaman produk.

Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat mengambil kebijakan untuk meningkatkan kemaslahatan melalui tukar menukar informasi, temu pemilik sesama anggota jejaring pengusaha busana Muslim. Pimpinan UMKM *fashion* Muslim perlu meningkatkan kedekatan dengan sesama anggota jejaring pengusaha busana Muslim untuk pengembangan usaha serta pengembangan desain dan model. Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dengan sesama anggota jejaring pengusaha busana Muslim dapat meningkatkan sinergi melalui peningkatan intensitas hubungan dalam kerjasama dengan lebih sering mengadakan *sharing* terbuka.

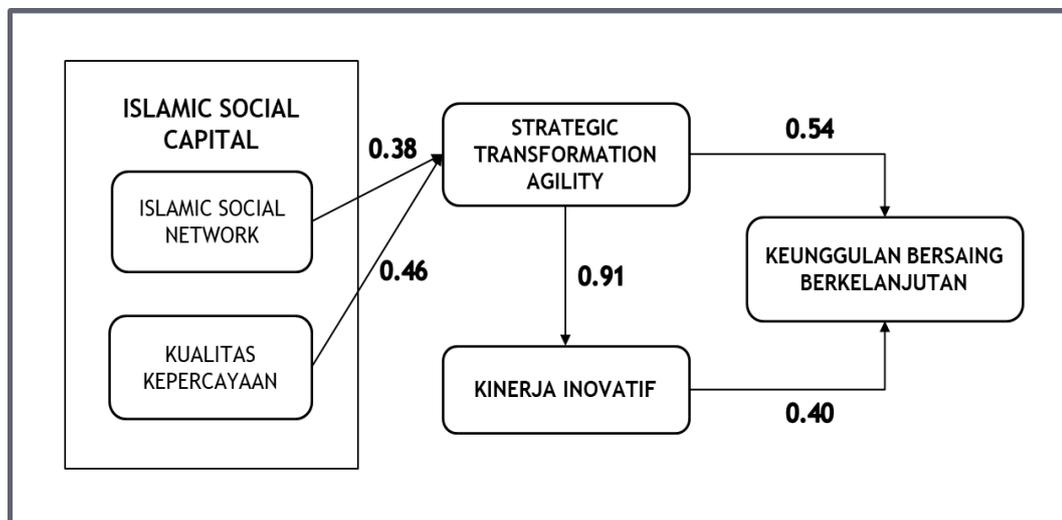
Pimpinan UMKM *fashion* Muslim harus meningkatkan skala prioritas untuk meningkatkan intensitas memberi informasi tentang apa saja yang berubah

dari pasaran dengan sesama anggota jejaring pengusaha busana Muslim. Informasi aktual perlu mendapatkan perhatian lebih untuk meningkatkan kualitas saling percaya dengan sesama anggota jejaring pengusaha busana Muslim. Keterbukaan dan kejujuran dalam memberi dan mendapat informasi perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kualitas saling percaya antara pimpinan UMKM *fashion* Muslim dengan sesama anggota jejaring pengusaha busana Muslim.

Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dapat meningkatkan kualitas saling percaya dengan saling membantu dalam kerjasama seperti membantu ketersediaan produk, saling membantu dalam memilih kualitas benang, kain, bahkan peralatan yang baik. Pimpinan UMKM *fashion* Muslim dengan sesama anggota jejaring pengusaha busana Muslim dapat saling meningkatkan sinergi dalam proses produksi dan pelatihan dengan melakukan secara bersama-sama baik dalam hal melakukan promosi, pameran, dan perluasan daerah pemasaran.

Berdasarkan langkah-langkah model pengembangan *strategic transformation agility* berbasis *Islamic social capital* menuju kinerja yang inovatif dan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan pendekatan *dynamic capability* pada UMKM *fashion* Muslim di Provinsi Jawa Tengah yang telah diuraikan tersebut diatas secara keseluruhan tersaji dalam Gambar 6.2

Gambar 6. 2 Model Pengembangan *Strategic Transformation Agility*



Sumber: Dikembangkan dalam disertasi ini

6.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini, seperti banyak penelitian lain, menghadapi beberapa keterbatasan yang menunjukkan arah penelitian di masa mendatang.

1. Penelitian ini terbatas pada sampel UMKM *fashion* Muslim. Perusahaan besar *fashion* Muslim belum disertakan sebagai sampel dalam penelitian ini, sehingga hasil penelitian ini hanya bisa digeneralisasi untuk UMKM. Oleh karena itu, masih perlu dilakukan kajian mendalam pada industri yang berbeda dengan klasifikasi pada kriteria usaha yang lebih besar guna mendapatkan hasil generalisasi yang lebih luas, karena pada setiap jenis industri akan memiliki permasalahan berbeda.
2. Penelitian ini terbatas pada subjektif pengusaha busana Muslim dalam penerapan *Islamic social network* seperti nilai-nilai *ukhuwah* dan *ta'awun* dengan keadaan sosial masyarakat yang berbeda-beda di Jawa Tengah.

Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian mendalam terhadap pengusaha busana Muslim dengan keadaan sosial masyarakat yang lebih luas untuk mendapatkan generalisasi yang lebih baik.

3. *Squared Multiple Correlations strategic transformation agility* memiliki pengaruh sebesar 66.4 %. Oleh karena itu, 33.6 % merupakan area untuk agenda penelitian mendatang, yang merupakan variabel anteseden *strategic transformation agility*.
4. Penelitian ini terbatas menganalisis *Islamic social capital* dari dua dimensi, yaitu dimensi struktural berupa *Islamic social network* dan dimensi relasional berupa kualitas kepercayaan. Oleh karena itu, masih perlu dilakukan kajian mendalam pada dimensi kognitif seperti *shared vision* (Tsai and Ghosal, 1998) dengan menggunakan indikator berlandaskan nilai-nilai Islam untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

6.4. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan tersebut di atas, maka penelitian ini merekomendasikan beberapa agenda penelitian mendatang.

1. Agenda penelitian mendatang diperlukan kajian yang mendalam untuk menguji konsep *strategic transformation agility* dengan melibatkan variabel anteseden seperti *entrepreneurial learning* (Scarmozzino, Corvello & Grimaldi, 2017), *strategic orientations* (Chou & Yang, 2011) dan *entrepreneurial orientation* (Covin and Lumpkin, 2011) dengan

menggunakan indikator yang berbasis nilai-nilai Islam guna mendapatkan hasil yang lebih komprehensif.

2. Agenda penelitian mendatang diperlukan kajian yang mendalam untuk menguji variabel *Islamic social capital* dengan melibatkan variabel konsekuensi seperti *knowledge-based organizations* (Abili, 2010) dan *knowledge creation* (Alipour et al., 2011) dengan mengeksplorasi indikator yang berbasis nilai-nilai Islam untuk menghasilkan simpulan yang lebih baik.
3. Agenda penelitian pada masa mendatang perlu memperhatikan nilai-nilai etika bisnis Islam dalam memprediksi keberhasilan *strategic transformation agility* yang melibatkan internalisasi nilai-nilai Islam seperti *Islamic perspective of work ethics* (Aldulami, 2016), *Islamic ethical responsibilities* (Abul Hassan, 2016) dan *business ethics in Islam* (Ali, 2014) untuk menghasilkan implementasi *strategic transformation agility* yang lebih baik.
4. Penelitian pada masa mendatang perlu dilakukan kajian mendalam mengenai *strategic transformation agility* dengan objek penelitian organisasi dalam industri yang berbeda dan jenis perusahaan besar sehingga hasil penelitian lebih komprehensif dan dapat lebih mudah digeneralisasi secara lebih luas dan memungkinkan pengujian *strategic transformation agility* untuk diterapkan pada UMKM dan perusahaan besar dengan area studi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2017. Pedoman Penulisan Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Unissula Semarang
- Abili, K. (2010) 'Social Capital Management in Iranian Knowledge-Based Organizations', *Journal of Knowledge Management*, 9(3), pp. 204–210.
- Abul Hassan , (2016),"Islamic ethical responsibilities for business and sustainable development", *Humanomics*, Vol. 32 Iss 1 pp. 80 - 94.
- Adegbile, A. and Sarpong, D. (2017) 'Disruptive innovation at the base-of-the-pyramid: Opportunities, and challenges for multinationals in African emerging markets', *Critical Perspectives on International Business*. doi: 10.1108/cpoib-11-2016-0053.
- Adeniran, T. V and Johnston, K. A. (2012) 'Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs', *African Journal of Business Management*, 6(11), pp. 4088–4099. doi: 10.5897/AJBM11.1673.
- Aldulaimi, Saeed Hameed. (2016),"Fundamental Islamic perspective of work ethics", *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 7 Iss 1 pp. 59 - 76
- Ali, A. J. (2014). Business ethics in Islam. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Alipour, Farhad, Idris, Khairuddin, and Karimi, Roohangiz. (2011), Knowledge Creation and Transfer: Role of Learning Organization. *International Journal of Business Administration*, Vol.2 No. 3, pp. 61-67.
- Amara, N. & Lamari, M. (2000) 'Does Social Capital Determine Innovation ? To What Extent ?', *Technol. Forecast. Soc. Change*, 69, pp. 681–701.
- Amin, S., Usman, M., Sohail, N., & Aslam, S. (2018). Relationship between intellectual capital and financial performance: The moderating role of knowledge assets. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(2), 521–547.
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. H. (1993) 'Strategic Assets and Organizational Rent', *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33–46. doi: 10.1002/smj.4250140105.
- Andersén, J. (2015) 'The absorptive capacity of family firms – how familiness affects potential and realized absorptive capacity', *Journal of Family Business Management*, 5 (1).
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*.
- Aribi, A., & Dupouët, O. (2015). The role of organizational and social capital in the

- firm's absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 19 Iss 5 pp. 987 - 1006. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-05-2015-0169>
- Arteta, B. M. Ñ. and Giachetti, R. E. (2004) 'A measure of agility as the complexity of the enterprise system', *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20, pp. 495–503. doi: 10.1016/j.rcim.2004.05.008.
- Allameh, S. M. (2018) 'Antecedents and consequences of intellectual capital The role of social capital , knowledge sharing and innovation', *Journal of Intellectual Capital*. doi: 10.1108/JIC-05-2017-0068.
- Baker, J. (1996) 'Agility and Flexibility : What'S the Difference ?', *Dimension Contemporary German Arts And Letters*, p. 6. Available at: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/1151>.
- Baramichai, M., Zimmers Jr, E. W., & Marangos, C. (2007). Agile supply chain transformation matrix: A QFD-based tool for improving enterprise agility. *International Journal of Value Chain Management*, 1(3), 281–303.
- Barney, J. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.
- Baškarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Basu E, Pradhan RK, and Tewari HR. (2017). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Indian Healthcare Industries: The Mediating Role of Social Capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 66 Issue: 6.
- Bollinger, A. S., and Smith, R. D. (2002) 'Managing organizational knowledge as a strategic asset', *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), pp.8-18
- Brown, N. C., & Kimbrough, M. D. (2011). Intangible investment and the importance of firm-specific factors in the determination of earnings. *Review of Accounting Studies*, 16(3), 539–573.
- Bryson, J. M., Ackermann, F. and Eden, C. (2007) 'Putting the resource-based view of strategy and distinct competencies to work in public companies', *Public Administration Review*, 67(August), pp. 702–717. doi: 10.1111/j.1540-6210.2007.00754.x.
- Cabello-Medina, C., López-Cabrales, Á. and Valle-Cabrera, R. (2011) 'Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms', *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), pp. 807–828. doi: 10.1080/09585192.2011.555125.
- Cabrera, E. F. and Cabrera, A. (2005) 'Fostering knowledge sharing through people management practices', *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), (May), pp. 720–735. doi: 10.1080/09585190500083020.

- Campos-climent, V., Sanchis-palacio, J. R. and Ramon, J. (2017) 'The influence of knowledge absorptive capacity on shared value creation in social enterprises', *Journal of Knowledge Management*, 21(5), pp. 1163–1182. doi: 10.1108/JKM-02-2017-0084.
- Camps, S. and Marques, P. (2014) 'Technological Forecasting & Social Change Exploring how social capital facilitates innovation : The role of innovation enablers', *Technological Forecasting & Social Change*. Elsevier Inc., 88, pp. 325–348. doi: 10.1016/j.techfore.2013.10.008.
- Çemberci, M., & Civelek, M. E. (2020). The Effects of Trust and Capability in Supply Chain on Firm Performance through Supply Chain Agility and Collaborative Advantage. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 440–453.
- Chen, Y.-S., Lin, M.-J. J., & Chang, C.-H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152–158.
- Chen, C.-J. (2019). Developing a model for supply chain agility and innovativeness to enhance firms' competitive advantage. *Management Decision*.
- Chieh, C., Garnsey, E. and Ruan, Y. (2014) 'Technovation Disruptive innovation and entrepreneurial opportunity', *Technovation*. Elsevier, pp. 1–11. doi: 10.1016/j.technovation.2014.11.005.
- Chin, C. H., Thian, S. S.-Z. and Lo, M. C. (2017) 'Community's experiential knowledge on the development of rural tourism competitive advantage: a study on Kampung Semadang – Borneo Heights, Sarawak', *Tourism Review*, 72(2), pp. 238–260. doi: 10.1108/TR-12-2016-0056.
- Chou, C. & Yang, K. P. 2011. The interaction effect of strategic orientations on new product performance in the high-tech industry: A nonlinear model. *Technological Forecasting & Social Change*, 78: 63-74.
- Chow, W. S. and Chan, L. S. (2008) 'Social network , social trust and shared goals in organizational knowledge sharing', *Information & Management*, 45, pp. 458–465. doi: 10.1016/j.im.2008.06.007.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: Competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37–44.
- Chuang, M.-Y., Chen, C.-J. and Lin, M.-J. J. (2016) The impact of social capital on competitive advantage: The mediating effects of collective learning and absorptive capacity, *Management Decision*. doi: 10.1108/MD-11-2015-0485.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35, 855e872.
- Cui, Y. and Jiao, H. (2011) 'Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China', *Corporate*

- Governance: The international journal of business in society*, 11(4), pp. 386–398. doi: 10.1108/14720701111159235.
- Daryanto, H. K., Rini Setiowati (2015) 'The effects of ICT adoption on marketing capabilities and business performance of Indonesian SMEs in the fashion industry', *Journal of Business and Retail Management Research*, (October), pp. 100–115.
- Davis, E. B., Kee, J., and Newcomer, K. (2012) 'Strategic transformation process : Toward purpose, people, process and power', *Organization Management Journal*, 7, 66-80. doi: 10.1057/omj.2010.6.
- De Noni, I., Ganzaroli, A., Orsi, L., & Roberta, A. (2013). Innovation, absorptive capacity, environmental complexity, trust and cooperation within clusters. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(1), 276.
- Deputi Bidang Ekonomi (2018) 'Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia 2019-2024: Hasil Kajian Analisis Ekonomi Syariah di Indonesia'. *Badan Perencanaan Pembangunan Nasional*, cetakan pertama pp.89-102
- Doz, Y. L. and Kosonen, M. (2010) 'Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal', *Long Range Planning*. Elsevier Ltd, 43(2–3), pp. 370–382. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.006.
- Duan, Y., Wang, W., & Zhou, W. (2020). The multiple mediation effect of absorptive capacity on the organizational slack and innovation performance of high-tech manufacturing firms: Evidence from Chinese firms. *International Journal of Production Economics*, 107754.
- Farooqi, A. H. (2006) 'Islamic social capital and Networking'. *Humanomics*, Vol. 22 Iss 2 pp. 113 -125
- Ferdinand, Augusty (2006) '*Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*', Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Flamholtz, E. G. and Randle, Y. (2012) 'Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurement issues', *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16, pp. 76–94. doi: 10.1108/14013381211284227.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011) 'A measure of absorptive capacity: Scale development and validation q'. *European Management Journal*, Elsevier Ltd, pp. 98–116. doi: 10.1016/j.emj.2010.11.002.
- Fosfuri, A. and Tribó, J. A. (2008) 'Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance', *Omega*, 36(2), pp. 173–187. doi: 10.1016/j.omega.2006.06.012.
- Foon, L. S. and Nair, P. B. (2010) 'Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs', *International Journal of Business and Accountancy*, 1 (1), pp. 63-78.

- Ganguly, A., Nilchiani, R., and Farr, J. V (2009) 'Evaluating agility in corporate enterprises', *Int . J . Production Economics*, 118, pp. 410–423. doi: 10.1016/j.ijpe.2008.12.009.
- García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A., & Llorens-Montes, F. J. (2007). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 527–558.
- García-Villaverde, P. M., Rodrigo-Alarcón, J., Ruiz-Ortega, M. J., & Parra-Requena, G. (2018). The role of knowledge absorptive capacity on the relationship between cognitive social capital and entrepreneurial orientation. *Journal of Knowledge Management*.
- Gunasekaran, A. (1998). Agile manufacturing: Enablers and an implementation framework. *International Journal of Production Research*, 36(5), 1223–1247.
- Ghozali, Imam. (2017) *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24, Update Bayesian SEM*, Edisi 7, Badan Penerbit Undip.
- Gölgeci, I., & Kuivalainen, O. (2020). Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. *Industrial Marketing Management*, 84, 63–74.
- Grant, R. M. (1991) 'The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation', *California Management Review Spring*, 33(2), pp. 114–135. doi: 10.2307/41166664.
- Guo, C. (2007) 'Is Sustainable Competitive Advantage an Achievable Holy Grail: The Relevance Gap between Academia and Business.', *Journal of Business & Management*, 13(2), pp. 115–126. doi: Article.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis-A Global Perspective* (7th ed.). Pearson.
- Halim, H. A., Ahmad, N. H., Taghizadeh, S. K., Ramayah, T., and Mohamad, M. N. (2015) 'Promoting Innovative Performance through Social Embeddedness: An Analysis on Innovative Human Capital among SMEs', *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6 (2). doi: 10.7763/IJIMT.2015.V6.579.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.
- Hendrayati, H. and Gaffar, V. (2015) 'Innovation and Marketing Performance of Womenpreneur in Fashion Industry in Indonesia'. 3rd Global Conference on Business and Social Science. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 219, 299-306.

- Hong, J., Zheng, R., Deng, H., & Zhou, Y. (2019). Green supply chain collaborative innovation, absorptive capacity and innovation performance: Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 241, 118377.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L. and Walker, G. (2003) 'Guest Editors ' Introduction to The Special Issue : Why is There A Resource-Based View ? Toward A Theory of Competitive Heterogeneity', *Strategic Management Journal*, 902, pp. 889–902. doi: 10.1002/smj.356.
- Huang, D., Chen, S., Zhang, G., and Ye, J. (2017) Organizational forgetting, absorptive Capacity, and innovation performance: A moderated mediation analysis, *Management Decision*.
- Inkpen, A. C., and Tsang, E. W. K. (2005) 'Social Capital, Networks , and Knowledge Transfer', *Academy of Management Review*, 30(1), pp. 146–165.
- Ismail, A. I., Rose, R. C. and Uli, J. (2012) 'The Relationship Between Organisational Resources, Capabilities, Systems and Competitive Advantage', *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), pp. 151–173.
- Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2011) 'Innovation, organizational learning, and performance', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 64(4), pp. 408–417. doi: 10.1016/j.jbusres.2010.09.010.
- Kangarlouei, S. J. (2012) 'The Impact of Intellectual Capital , Social Capital and Psychological Capital on Competitive Advantage of Vehicle Industries in Tehran Stock Exchange (TSE)', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), pp. 559–567.
- Kasyani, F. (2014). *Etika Islam: Menuju Evolusi Diri*. Sadra Press.
- Kim, N. and Shim, C. (2018) 'Social capital , knowledge sharing and innovation of small- and medium-sized enterprises in a tourism cluster', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. doi: 10.1108/IJCHM-07-2016-0392.
- Kittikunchotiwut, P. (2015) 'The role of social capital on absorptive capacity and organizational innovation', *Journal of Business and Retail Management Research*, (October), 10 (1), pp. 27–40.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M. and Ioannou, G. (2011) 'Absorptive capacity , innovation , and financial performance', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 64(12), pp. 1335–1343. doi: 10.1016/j.jbusres.2010.12.005.
- Kuncoro, W. and Suriani, W. O. (2017) 'Asia Pacific Management Review Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving', *Asia Pacific Management Review*. Elsevier Ltd, pp. 1–7. doi: 10.1016/j.apmr.2017.07.006.
- Lee, J. and Hsieh, C. (2010) 'A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability And Sustained Competitive Advantage',

Journal of Business & Economics Research, 8(9), pp. 109–120.

- Li, Y., Zhang, Y., and Zheng, S. (2016) 'Social capital, portfolio management capability and exploratory innovation: evidence from China', *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31 Iss 6 pp. -doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-09-2012-0166>
- Liao, S. -H., Chen, C.-C., Hu, D.-C., Chung, Y., & Yang, M.-J. (2016) 'Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer', *The Journal of Technology Transfer*. pp. 1–20. Springer US. doi: [10.1007/s10961-016-9532-1](https://doi.org/10.1007/s10961-016-9532-1).
- Liu, L., Cheung, C. M. K. and Lee, M. K. O. (2016) 'An empirical investigation of information sharing behavior on social commerce sites', *International Journal of Information Management*. Elsevier Ltd, 36(5), pp. 686–699. doi: [10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.013](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.013).
- Liu, X., Huang, Q., Dou, J. and Zhao, X. (2017) 'The impact of informal social interaction on innovation capability in the context of buyer-supplier dyads', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 78, pp. 314–322. doi: [10.1016/j.jbusres.2016.12.027](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.027).
- Lloréns-montes, F. J. *et al.* (2006) 'Strategic capabilities and their effects on performance : entrepreneurial , learning , innovator and problematic SMEs', *International Journal of Management and Enterprise Development*, 3(3), pp. 191–211.
- Lubis, M. and Kartiwi, M. (2013) 'Privacy and trust in the Islamic perspective: Implication of the digital age', *2013 5th International Conference on Information and Communication Technology for the Muslim World, ICT4M 2013*. doi: [10.1109/ICT4M.2013.6518898](https://doi.org/10.1109/ICT4M.2013.6518898).
- Ma, H. (2000) 'Competitive Advantage and Firm Performance, Competitive Advantage Is Not Performance', *An International Business Journal*, 10(2), pp. 15–32. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/eb046396>.
- Ma'ruf, A. (2013) *Manajemen Berbasis Syari'ah*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo
- Madsen, E.L. (2007) 'The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis', *Entrepreneurship & Regional Development*, 19, march, 185–204
- Makadok, R. (2001) 'Toward A Synthesis of The Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation' *Strategic Management Journal*, 22, pp. 387–401. doi: [10.1002/smj.158](https://doi.org/10.1002/smj.158)
- Mas'ud, F. (2017) *Manajemen Bisnis Berbasis Pandangan Hidup Islam: Islamic Worldview-Based Business Management*. Semarang: UNDIP Press.
- Mayangsari, L. (2017) 'A Virtual Co-Creation Model of The Hijab', 18(10), pp. 409–424.
- Mayer, K. J. and Salomon, R. M. (2006) 'Capabilities , Contractual Hazards , and

- Governance: Integrating Resource-Based and Transaction Cost Perspectives', 49(5), pp. 942–959. doi: 10.5465/AMJ.2006.22798175.
- Meflinda, A. and Indrayani, H. (2017) 'The investigation of the effects of spiritual values and behaviors on business development and performance of Muslim preneurship', *International Journal of Law and Management*, doi: 10.1108/IJLMA-03-2017-0027
- Mikalef, P. and Pateli, A. (2017) 'Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance : Findings from PLS-SEM and fsQCA', *Journal of Business Research*. Elsevier B.V., 70, pp. 1–16. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.09.004.
- Mohiuddin, F. (2017) 'Islamic social enterprises in Bangladesh : Conceptual and institutional challenges', *Cogent Business & Management*. Cogent, 9, pp. 1–13. doi: 10.1080/23311975.2017.1305674.
- Mooney, A. (2007) 'Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference?', *Journal of Education for Business*, 83(2), pp. 110–115. doi: 10.3200/JOEB.83.2.110-115.
- Nahapiet, J. (2013) 'Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage', *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242–266.
- Nana, H. A. (2013) '*Manajemen Bisnis Syari'ah dan Kewirausahaan*', Bandung: Pustaka Setia.
- Nejatian, H., Sentosa, I., and Piaralal, S. K. (2011) 'The Influence of Customer Knowledge on CRM Performance of Malaysian ICT Companies: A Structural Equation Modeling Approach, *International Journal of Business and Management*, 6 (7); July, pp. 181-198. doi:10.5539/ijbm.v6n7p181.
- Newey, L. R., Verreynne, M-L., and Griffiths, A. (2012) 'The relationship between dynamic and operating capabilities as a stage-gate process: Insights from radical innovation', *Journal of Management & Organization*, (May), 18(1), pp. 123–140. doi: 10.1017/S1833367200001103.
- Nieto, M. and Quevedo, P. (2005) 'Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort', *Technovation*, 25(10), pp. 1141–1157. doi: 10.1016/j.technovation.2004.05.001.
- Osman, C. A., and Ngah, R. (2016). Assessing Sustainable Competitive Advantage in Relation with Intellectual Capital, Knowledge Management and Innovativeness in Women-Owned SMEs in Malaysia. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship I*(1).
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2005) 'A framework for enterprise agility and the enabling role of digital options'. *Business Agility*
- Ozer, M., and Zhang, W., 2015. The effects of geographic and network ties on exploitative and exploratory product innovation: Effects of Geographic and

- Network Ties. *Strat. Mgmt. J.* 36, 1105–1114. <https://doi.org/10.1002/smj.2263>
- Pearce, J. A. and Robbins, D. K. (2008) ‘Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround’, *Business Horizons*, 51, pp. 121–130. doi: 10.1016/j.bushor.2007.11.003.
- Petrick, J. A. and Quinn, J. F. (2001) ‘The challenge of leadership accountability for integrity capacity as a strategic asset’, *Journal of Business Ethics*, 34(3–4), pp. 331–343. doi: 10.1023/A:1012597201948.
- Petrou, A., Daskalopoulou, I. (2013) ‘Social capital and innovation in the services sector’, *European Journal of Innovation Management*, 16(1) pp. 50-69. doi: 10.1108/14601061311292850.
- Popescu, D. I., Ceptureanu, S.-I., Alexandru, A., & Ceptureanu, E.-G. (2019). Relationships between Knowledge Absorptive Capacity, Innovation Performance and Information Technology. Case Study: the Romanian Creative Industries SMEs. *Studies in Informatics and Control*, 28(4), 463–475.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) ‘The Core Competence of the Corporation’, *Harvard Business Review*, May-June.
- Qureshi, A. M. A., & Evans, N. (2013). The role of trust in absorptive capacity operationalization. *2013 12th IEEE International Conference on Trust, Security and Privacy in Computing and Communications*, 1812–1816.
- Rafiki, A., Alkhalifa, K. M. and Buchari, I. (2014) ‘Islamic Human Capital and Firm Performance: An Evidence of Small and Medium Enterprises in Bahrain’, *International Journal of Business and Management*, 9(4), pp. 173–181. doi: 10.5539/ijbm.v9n4p173.
- Ratten, V. (2004). The dynamic nature of absorptive capacity and trust: How they influence and impact upon one another. *ANZIBA Conference Proceedings 2004: Dynamism and Challenges in Internationalisation*, 1–6.
- Rothaermel, F. T. (2016) ‘Competitive advantage in technology intensive industries’, *Technological Innovation: Generating Economic Results (2nd Edition)*, 26, pp. 233–256. doi: 10.1016/S1048-4736(07)00007-0.
- Ruiz-Ortega, M.J., Parra-Requena, G., and García-Villaverde, P.M., 2016. Do Territorial Agglomerations Still Provide Competitive Advantages? A Study of Social Capital, Innovation, and Knowledge. *International Regional Science Review* 39, 259–290. <https://doi.org/10.1177/0160017613512652>
- Rivan, M. K. & Iga, M. R. (2019) ‘Langkah Menuju Kiblat Fesyen Muslim Dunia’, *Gema Industri Kecil Menengah dan Aneka*, no.65, April-Juni, pp. 6-9.
- Sarsah, S. A. et al. (2020) ‘Effect of entrepreneurial orientation on radical innovation performance among manufacturing SMEs: the mediating role of absorptive capacity’, *Journal of Strategy and Management*.

- Sayuti, K. M. & Amin, H. (2019). 'Integrating the effects of price fairness and Islamic altruism with the TPB model', *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 1753-8270, DOI 10.1108/IJHMA-07-2019-0077
- Scarmozzino, E., Corvello, V., & Grimaldi, M. (2017). Entrepreneurial learning through online social networking in high-tech startups. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(3), 406–425.
- Seethamraju, R. (2006) 'Influence of Enterprise Systems on Business Process Agility'.
- Sekaran, U. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Seyed Kalali, N. and Heidari, A. (2016) 'How was competitive advantage sustained in management consultancies during change', *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), pp. 661–685. doi: 10.1108/JOCM-10-2015-0188.
- Shafi, M., Sarker, M. N. I., & Junrong, L. (2019). Social network of small creative firms and its effects on innovation in developing countries. *SAGE Open*, 9(4), 2158244019898248.
- Sharifi, H. and Zhang, Z. (1999) 'A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction', *Int. J. Production Economics*, 62, pp. 7–22.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001) 'Agile manufacturing in practice Application of a methodology', *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), pp. 772-794.
- Sherehiy, B., Ā, Karwowski, W., and Layer, J. K. (2007) 'A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes', *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, pp. 445–460. doi: 10.1016/j.ergon.2007.01.007.
- Srivastava, M., Franklin, A. and Martinette, L. (2013) 'Building a Sustainable Competitive Advantage.', *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), pp. 47–60. doi: 10.4067/S0718-27242013000200004.
- Stockport, G. J. and Stockport, G. J. (2013) 'Developing skills in strategic transformation', *European Journal of Innovation Management*, 3(1): 45–52.
- Sule, E. T. & Hasanuddin, M. (2016) *Manajemen Bisnis Syariah*. Jakarta: Refika Aditama.
- Teece, D. J. (2006). Reflections on "profiting from innovation." *Research Policy*, 35(8), 1131–1146.
- Teece, D. J. (2007) 'Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance', *Strategic Manag. J.* 28 (13), (June), pp. 1319–1350. doi: 10.1002/smj.
- Teece, D. J. (2017) 'Business models and dynamic capabilities', *Long Range*

- Planning*. Elsevier Ltd, pp. 1–10. doi: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) ‘Dynamic capabilities and strategic management’, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533. doi: Doi 10.1002/(Sici)1097-0266(199708)18:7<509::Aid-Smj882>3.0.Co;2-Z.
- Teece, D. and Pisano, G. (1994) ‘The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction’, *Industrial and Corporate Change*, 3, pp. 537–556. doi: 10.1093/icc/3.3.537-a.
- Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, pp. 464–476.
- Tsourveloudis, N. C. and Valavanis, K. P. (2002) ‘On the Measurement of Enterprise Agility’, *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33, pp. 329–342.
- Urwah (2019) ‘Capacity Building Menuju Pasar Global’, *Gema Industri Kecil Menengah dan Aneka*, no.65, April-Juni, pp. 22-23.
- Uddin, J. and Afrin, A. (2015) ‘Deshi Dosh : the case on integration of ten rivals in the fashion industry of Bangladesh’. doi: 10.1007/s40622-015-0075-3.
- Upadhyayula, R. S., & Kumar, R. (2004). Social capital as an antecedent of absorptive capacity of firms. *DRUID Summer Conference*, 14–16.
- Valdaliso, J., Elola, A., Aranguren, M., & Lopez, S. (2011). Social capital, internationalization and absorptive capacity: The electronics and ICT cluster of the Basque Country. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(9–10), 707–733.
- Wan, F., Williamson, P. J. and Yin, E. (2014) ‘Technovation Antecedents and implications of disruptive innovation: Evidence from China’, *Technovation*. Elsevier, pp. 1–11. doi: 10.1016/j.technovation.2014.05.012.
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007) ‘Dynamic capabilities : A review and research agenda’, *International Journal of Management Reviews*, 9(1), pp. 31–51. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x.
- Wang, Changfeng, and Han, Y. (2011). Linking Properties of Knowledge With Innovation Performance: The Moderate Role of Absorptive Capacity. *Journal of Knowledge Management*, 15 (5), 802 – 819.
- Wetering, R. Van De, Mikalef, P. and Helms, R. (2017) ‘ScienceDirect Driving organizational sustainability-oriented innovation capabilities : a complex adaptive systems perspective’, *Current Opinion in Environmental Sustainability*. Elsevier B.V., 28, pp. 71–79. doi: 10.1016/j.cosust.2017.08.006.

- Widodo (2018) 'Grand Theory Model of Strategy Quality: Strategic Asset Approach at Industry', *Academy of Strategic Management Journal* 17(2), pp. 1–10.
- Widodo (2013) 'The Implementation of Knowledge Strategy-Based Entrepreneurial Capacity to Achieve Sustainable Competitive Advantage', *International Research Journal of Business Studies*, 6 (02).
- Widodo and Nurhayatie, T. (2018) 'The Development Model of Exploitability Knowledge Based on Entrepreneurial Learning to Innovative Performance and Sustainable Competitive Advantage', *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 4(2), pp. 123–133.
- Widodo, Nurcholis, L. Nugroho, M. and Wikaningrum, T. (2019) ' The Development Model of The Influence of Knowledge Quality Towards Organizational Performance Based on Entrepreneurial Learning', *International Journal for Quality Research*, 13(3), pp. 521-538. DOI: 10.24874/IJQR13.03-02.
- Wong, C., Wong, Y. and Law, K. S. (2001) 'The Significant Role of Chinese Employees' Organizational Commitment: Implications for Managing Employees in Chinese Societies', *Journal of World Business*, 36(3) / 326–340.
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194–204.
- Wu, A. (2020) 'Improving Tourism Innovation Performance: Linking Perspectives of Asset Specificity, Intellectual Capital, and Absorptive Capacity', *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1096348020927453.
- Yan, Y. and Guan, J. (2017) 'Social capital , exploitative and exploratory innovations: The mediating roles of ego-network dynamics', *Technological Forecasting & Social Change*. Elsevier, (June 2016). doi: 10.1016/j.techfore.2017.09.004.
- Yang, C. and Liu, H. (2012) 'Boosting firm performance via enterprise agility and network structure', *Management Decision*. 50(6), pp. 1022-1044. doi: 10.1108/00251741211238319.
- Yusanto, M. I. dan Widjajakusuma, M. K. (2003) '*Pengantar Manajemen Syariah*', Jakarta: Khairul Bayan Press.
- Yaseen, S. G. (2019). Potential absorptive capacity, realized absorptive capacity and innovation performance. *International Conference on Human Interaction and Emerging Technologies*, 863–870.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1–2), 33–43.

- Zahra, A. S., and George, G. (2002), “Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension”, *Academy of Management Review*, 27 (2), pp. 185-203.
- Zerenler, M., Hasiloglu, S. B., and Sezgin, M. (2008) ‘Intellectual Capital and Innovation Performance : Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier’, *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(4), pp. 31–40.
- Zhang, H., Shu, C., Jiang , X., and Malter, A. J. (2010) ‘Managing Knowledge for Innovation: The Role of Cooperation, Competition, and Alliance Nationality’, *Journal of International Marketing*, 18(4), pp. 74–94. doi: 10.1509/jimk.18.4.74.
- Zhang, M., Zhao, X., & Lyles, M. (2018). Effects of absorptive capacity, trust and information systems on product innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(2), 493–512. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2015-0687>
- Zheng, W. (2010) ‘A Social Capital Perspective of Innovation from Individuals to Nations : Where is Empirical Literature Directing Us?’ *International Journal of Management Reviews*. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00247.x.
- Zhu, H., Zhao, S., & Abbas, A. (2020). Relationship between R&D grants, R&D investment, and innovation performance: The moderating effect of absorptive capacity. *Journal of Public Affairs*, 20(1), e1973.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Kuesioner

KUESIONER

| | | |
|-----------------|--|--------------------------|
| Nomor Responden | | <i>Boleh tidak diisi</i> |
| Nama | | |

I. IDENTITAS

(Wajib diisi)

| No | Identitas | Keterangan |
|----|------------------------------|---|
| 1 | Jenis Kelamin | <input type="checkbox"/> Laki-laki <input type="checkbox"/> Perempuan |
| 2 | Pendidikan Terakhir | <input type="checkbox"/> SD <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> SLTP <input type="checkbox"/> Sarjana <input type="checkbox"/> SLTA <input type="checkbox"/> Magister |
| 3 | Jenis produk yang dihasilkan | <input type="checkbox"/> Koko (busana laki-laki) <input type="checkbox"/> Gamis (busana perempuan) <input type="checkbox"/> Hijab <input type="checkbox"/> Mukena (boleh lebih dari 1) |
| 4 | Jabatan dalam UMKM | <input type="checkbox"/> Pemilik <input type="checkbox"/> Manajer <input type="checkbox"/> Pemilik dan Manajer |
| 5 | Umur Responden | <input type="checkbox"/> < 31 tahun <input type="checkbox"/> 41 – 50 tahun <input type="checkbox"/> 31 – 40 tahun <input type="checkbox"/> > 50 tahun |
| 6 | Jenis Jejaring | <input type="checkbox"/> Asosiasi Pengusaha <input type="checkbox"/> Paguyuban Pengusaha <input type="checkbox"/> Himpunan Pengusaha <input type="checkbox"/> Komunitas Pengusaha <input type="checkbox"/> Ikatan Pengusaha <input type="checkbox"/> Kelompok Pengusaha |
| 7 | Kriteria Usaha | <input type="checkbox"/> Mikro <input type="checkbox"/> Kecil <input type="checkbox"/> Menengah |
| 8 | Masa operasi UMKM | <input type="checkbox"/> 7 – 11 tahun <input type="checkbox"/> 17 – 21 tahun <input type="checkbox"/> 12 – 16 tahun <input type="checkbox"/> > 21 tahun |

II. PETUNJUK

- Berikan tanda V sesuai dengan pendapat, penilaian atau persepsi pengamatan Bapak / Ibu.
- Gunakan **angka antara 1 (untuk nilai yang paling rendah/sangat tidak setuju) sampai dengan angka 10 (untuk nilai yang paling tinggi/sangat setuju)** untuk setiap pernyataan yang sesuai dengan pendapat, penilaian atau persepsi Bapak/Ibu seperti layaknya Bapak / Ibu guru memberi nilai kepada seorang siswa untuk sebuah penilaian pernyataan. Misalnya:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|-----|---|---|----|---------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | V 7 | 8 | 9 | 10 | Sangat Setuju |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|-----|---|---|----|---------------|

- Berikan tanda V pada angka 1 sampai 4 untuk pernyataan terbuka, dan **boleh memilih lebih dari satu**.

III. PERNYATAAN

I. Islamic Social Network

1. UMKM saya memiliki *intensitas hubungan dalam kerjasama* dengan anggota jejaring usaha

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sangat Setuju |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|

Intensitas hubungan dalam kerjasama UMKM saya ditunjukkan dengan :

- 1) Intens memberi informasi
- 2) Intens silaturahmi
- 3) Intens berkomunikasi
- 4) Selain di atas, sebutkan : _____

2. UMKM saya *saling menolong dalam kebaikan* dengan anggota jejaring usaha.

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sangat Setuju |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|

Saling menolong dalam kemaslahatan UMKM saya ditunjukkan dengan:

- 1) Saling memberi informasi
- 2) Saling membantu pasokan
- 3) Saling memberi pinjaman produk
- 4) Selain di atas, sebutkan : _____

3. UMKM saya memiliki *kedekatan hubungan yang baik* dengan anggota jejaring usaha.

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sangat Setuju |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|

Kedekatan hubungan yang baik UMKM saya ditunjukkan dengan :

- 1) Perolehan informasi lebih mudah
- 2) Kedekatan komunikasi
- 3) Berdampingan dalam kerjasama
- 4) Selain di atas, sebutkan : _____

II. Kualitas Kepercayaan

1. UMKM saya memiliki *kualitas saling percaya* dengan anggota jejaring usaha.

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sangat Setuju |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|

Kualitas saling percaya UMKM saya ditunjukkan dengan :

- 1) Informasi yang aktual
- 2) Mudah mendapatkan informasi
- 3) Keterbukaan dan kejujuran memberi informasi
- 4) Selain di atas, sebutkan : _____

2. UMKM saya senantiasa *saling membantu dalam kerjasama* dengan anggota jejaring usaha.

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sangat Setuju |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|

Saling membantu dalam kerjasama UMKM saya ditunjukkan dengan :

- 1) Saling memberi pertolongan 3) Saling memberi informasi
2) Saling membantu ketersediaan produk 4) Selain di atas, sebutkan : _____

3. UMKM saya senantiasa **dapat diandalkan dalam kerjasama** dengan anggota jejaring usaha.

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sangat Setuju |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|

Dapat diandalkan dalam kerjasama UMKM saya ditunjukkan dengan :

- 1) Selesai tepat waktu 3) Jumlah sesuai orderan
2) Kualitas sesuai pesanan 4) Selain di atas, sebutkan : _____

III. Strategic Transformation Agility

1. UMKM saya memiliki **kecepatan menciptakan ide yang bernilai**

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sangat Setuju |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|

Kecepatan UMKM saya **menciptakan ide yang bernilai** ditunjukkan dengan:

- 1) Kecepatan membuat model yang unik 3) Kecepatan membuat desain yang khas
2) Kecepatan membuat motif yang khas 4) Selain di atas, sebutkan : _____

2. UMKM saya memiliki **kelincahan menyerap ide dengan perbedaan kompetitif**

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sangat Setuju |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|

Kelincahan UMKM saya **menyerap ide dengan perbedaan kompetitif** ditunjukkan dengan:

- 1) Model sulit digantikan produk pesaing 3) Desain mengikuti perkembangan trend
2) Motif selalu baru dan unik 4) Selain di atas, sebutkan : _____

3. UMKM saya **fleksibel mengkombinasi ide dengan teknik yang unik**

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sangat Setuju |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|

Fleksibilitas UMKM saya **mengkombinasi ide dengan teknik yang unik** ditunjukkan dengan:

- 1) Desain sesuai kebutuhan konsumen 3) Model yang *up to date*
2) Motif baru sesuai perubahan pasar 4) Selain di atas, sebutkan: _____

4. UMKM saya **responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan**

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Sangat Setuju |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------|

UMKM saya **responsif mengkonversi ide secara berkesinambungan** ditunjukkan dengan:

- 1) Kualitas tahan lama 3) Motif disukai konsumen dalam jangka panjang
2) Model sesuai selera konsumen 4) Selain di atas, sebutkan: _____

Lampiran 2 Statistik Deskriptif

Frequencies

| | | Statistics | | |
|--------------------|---------|------------|-------|-------|
| | | ISN1 | ISN2 | ISN3 |
| N | Valid | 263 | 263 | 263 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 7.52 | 7.56 | 7.69 |
| Std. Error of Mean | | .068 | .071 | .067 |
| Std. Deviation | | 1.105 | 1.144 | 1.088 |
| Minimum | | 4 | 4 | 4 |
| Maximum | | 10 | 10 | 10 |

Frequencies

| | | Statistics | | |
|--------------------|---------|------------|-------|-------|
| | | TQ1 | TQ2 | TQ3 |
| N | Valid | 263 | 263 | 263 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 7.65 | 7.57 | 7.68 |
| Std. Error of Mean | | .066 | .071 | .071 |
| Std. Deviation | | 1.069 | 1.146 | 1.144 |
| Minimum | | 5 | 4 | 5 |
| Maximum | | 10 | 10 | 10 |

Frequencies

| | | Statistics | | | |
|--------------------|---------|------------|-------|-------|-------|
| | | STA1 | STA2 | STA3 | STA4 |
| N | Valid | 263 | 263 | 263 | 263 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 7.70 | 7.65 | 7.59 | 7.67 |
| Std. Error of Mean | | .076 | .067 | .072 | .066 |
| Std. Deviation | | 1.240 | 1.094 | 1.162 | 1.071 |
| Minimum | | 4 | 5 | 4 | 5 |
| Maximum | | 10 | 10 | 10 | 10 |

Frequencies**Statistics**

| | | IP1 | IP2 | IP3 |
|--------------------|---------|-------|-------|-------|
| N | Valid | 263 | 263 | 263 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 7.80 | 7.73 | 8.09 |
| Std. Error of Mean | | .080 | .072 | .074 |
| Std. Deviation | | 1.290 | 1.175 | 1.201 |
| Minimum | | 4 | 4 | 4 |
| Maximum | | 10 | 10 | 10 |

Frequencies**Statistics**

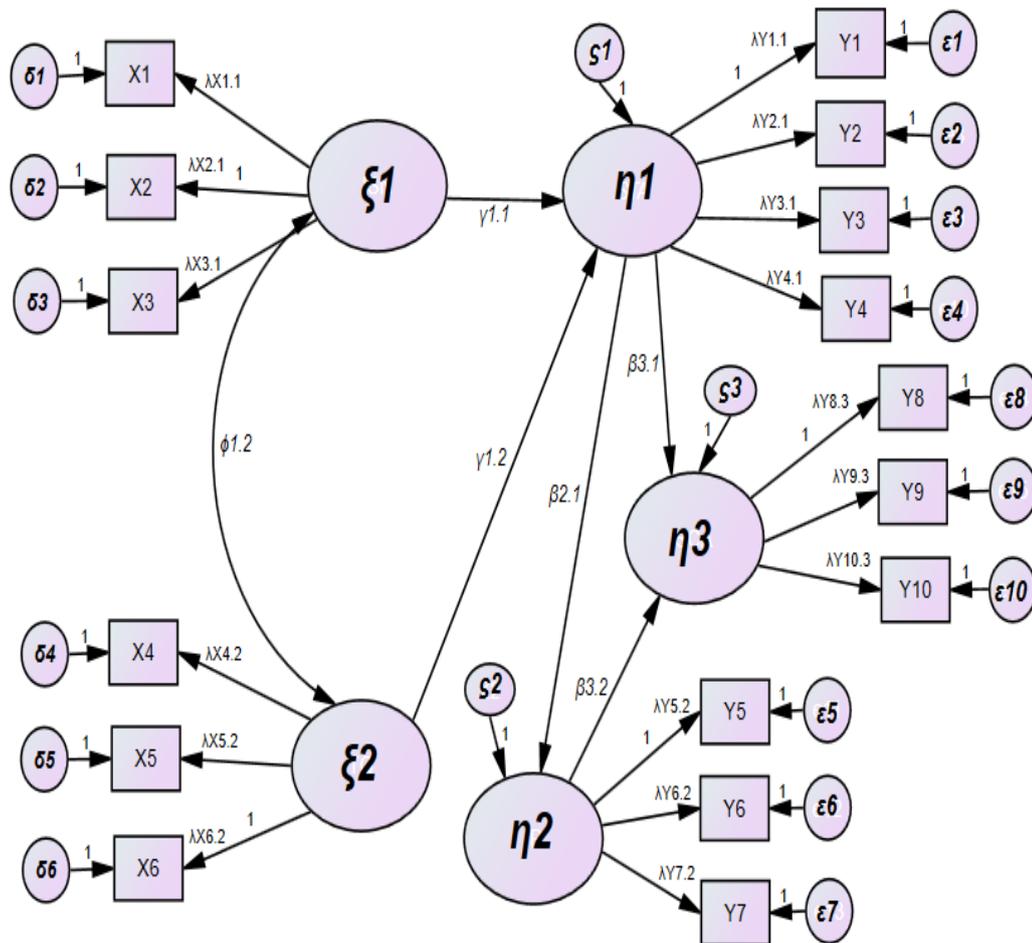
| | | SCA1 | SCA2 | SCA3 |
|--------------------|---------|-------|-------|-------|
| N | Valid | 263 | 263 | 263 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 7.61 | 7.35 | 7.92 |
| Std. Error of Mean | | .076 | .077 | .070 |
| Std. Deviation | | 1.227 | 1.253 | 1.141 |
| Minimum | | 4 | 3 | 4 |
| Maximum | | 10 | 10 | 10 |

Descriptives

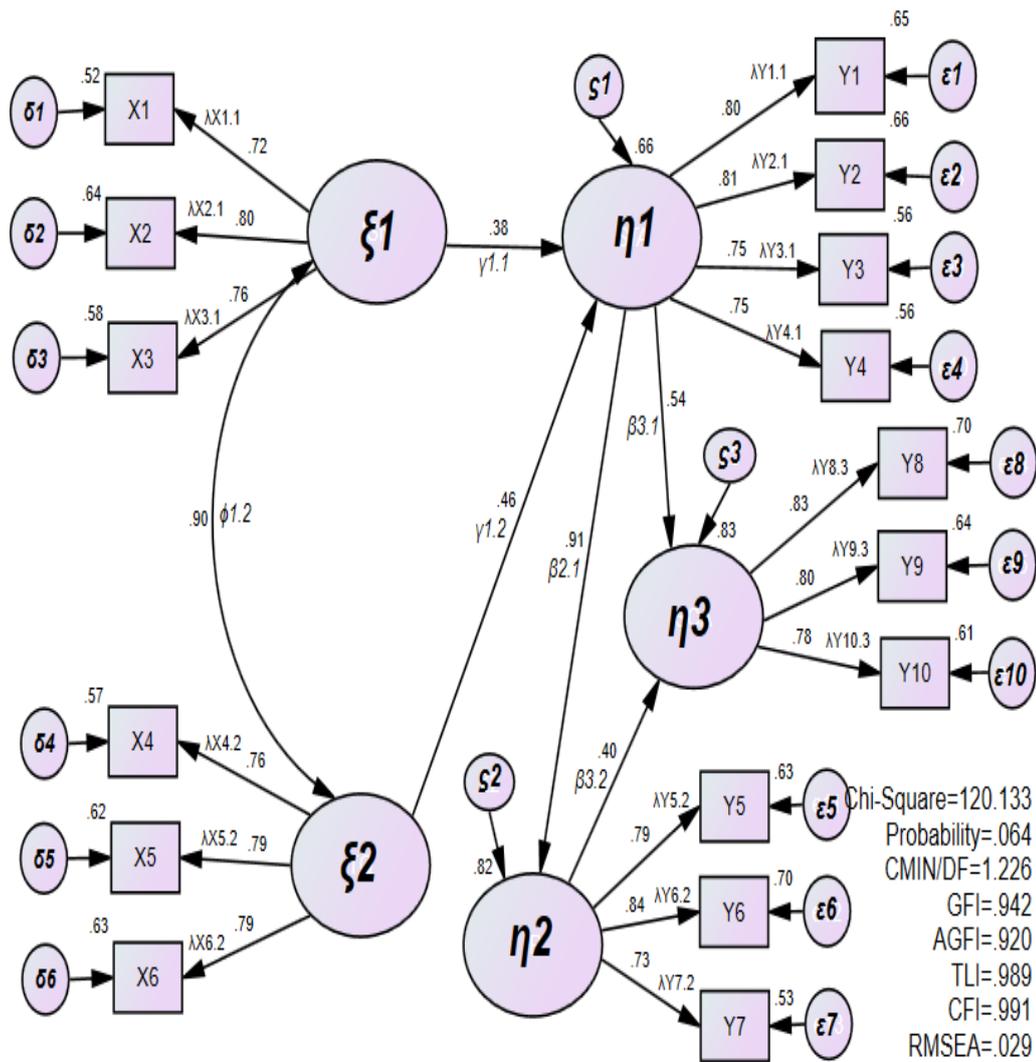
Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|----------|---------|----------|----------------|
| Zscore(ISN1) | 263 | -3.18771 | 2.24448 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(ISN2) | 263 | -3.11119 | 2.13396 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(ISN3) | 263 | -3.39388 | 2.12161 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(TQ1) | 263 | -2.48223 | 2.19418 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(TQ2) | 263 | -3.11782 | 2.11614 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(TQ3) | 263 | -2.34680 | 2.02436 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(STA1) | 263 | -2.98657 | 1.85204 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(STA2) | 263 | -2.42618 | 2.14463 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(STA3) | 263 | -3.08541 | 2.07766 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(STA4) | 263 | -2.48858 | 2.17972 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(IP1) | 263 | -2.94346 | 1.70597 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(IP2) | 263 | -3.17402 | 1.93159 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(IP3) | 263 | -3.40699 | 1.58951 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(SCA1) | 263 | -2.94393 | 1.94609 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(SCA2) | 263 | -3.46776 | 2.11767 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(SCA3) | 263 | -3.43456 | 1.82221 | .0000000 | 1.0000000 |
| Valid N (listwise) | 263 | | | | |

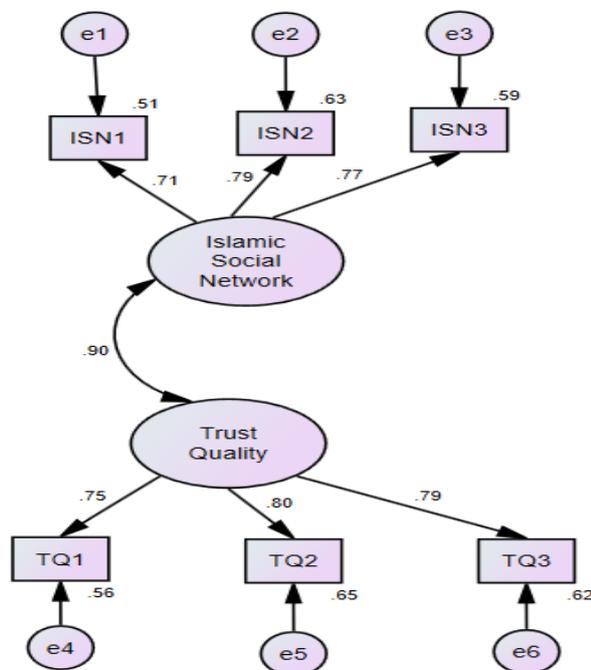
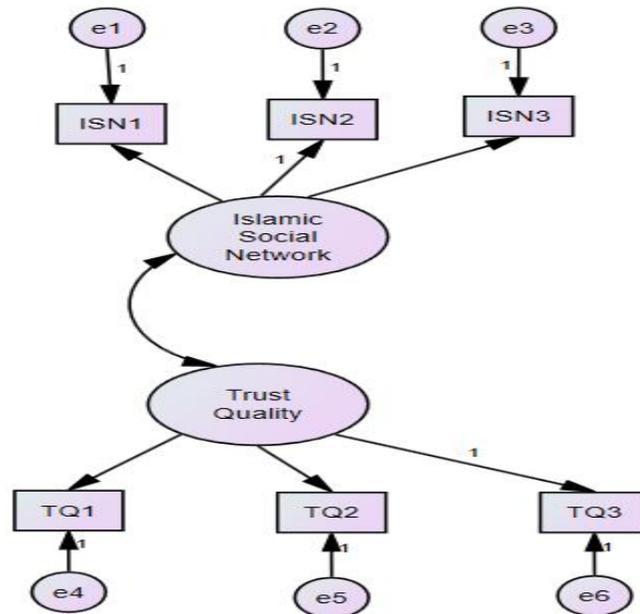
Lampiran 3 Print Output AMOS

Path Diagram Structural Equation Model

Full Model Strategic Transformation Agility

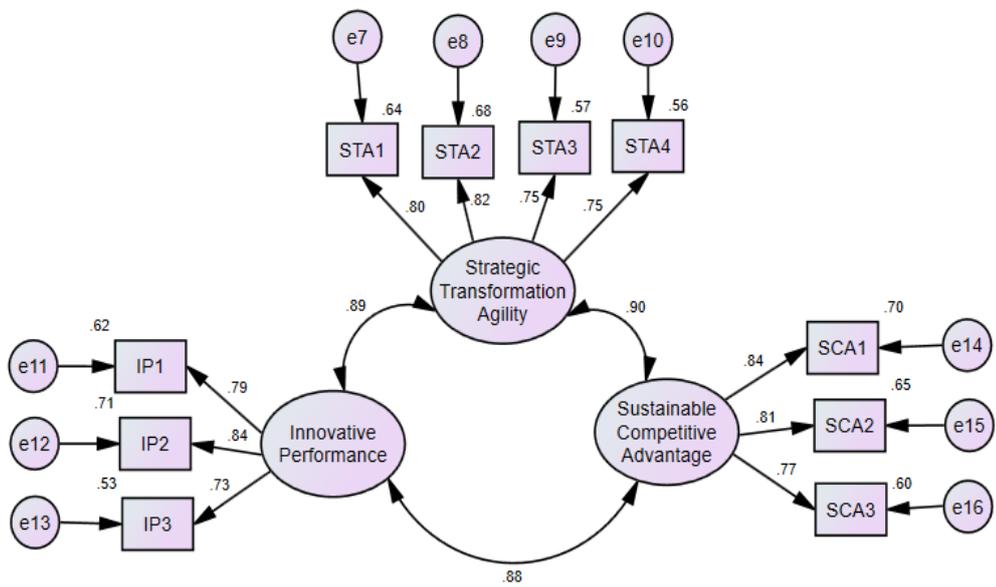
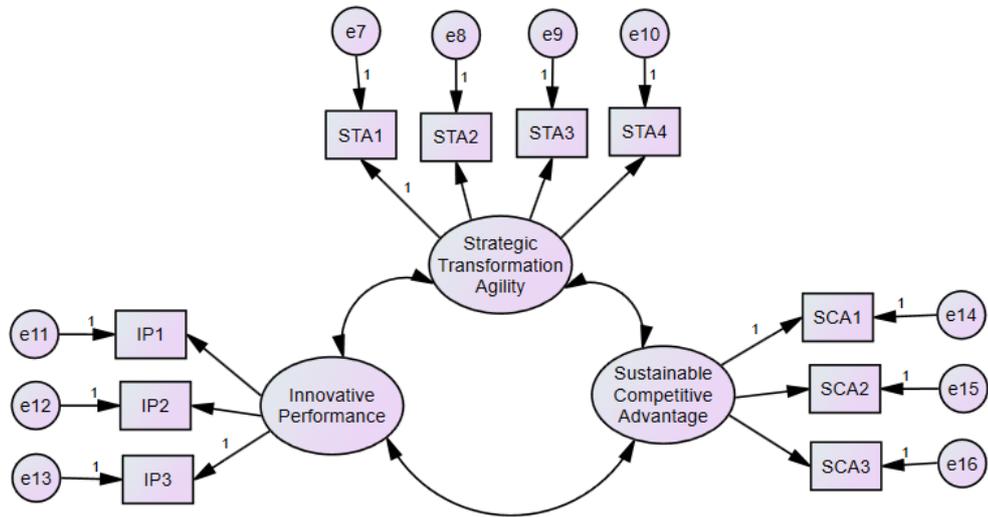


Analisis Faktor Konfirmatori Antar Variabel Eksogen



Chi-Square=9.047
 Probability=.338
 CMIN/DF=1.131
 GFI=.989
 AGFI=.970
 TLI=.997
 CFI=.999
 RMSEA=.022

Analisis Faktor Konfirmatori Antar Variabel Endogen



Chi-Square=57.042
 Probability=.004
 CMIN/DF=1.783
 GFI=.957
 AGFI=.926
 TLI=.978
 CFI=.985
 RMSEA=.055

Analisis Faktor Konfirmatori Antar Variabel Eksogen

Date and Time

Date: Saturday, July 4, 2020

Time: 2:29:12 AM

Title

Cfa eksogen: Saturday, July 4, 2020 2:29 AM

Notes for Group

The model is recursive.

Sample size = 263

Your model contains the following variables

Observed, endogenous variables

ISN2

ISN3

TQ3

TQ2

TQ1

ISN1

Unobserved, exogenous variables

Islamic_Social_Network

e2

e3

Trust_Quality

e6

e5

e4

e1

Variable counts

| | |
|------------------------------------|----|
| Number of variables in your model: | 14 |
| Number of observed variables: | 6 |
| Number of unobserved variables: | 8 |
| Number of exogenous variables: | 8 |
| Number of endogenous variables: | 6 |

Parameter Summary

| | Weights | Covariances | Variances | Means | Intercepts | Total |
|-----------|---------|-------------|-----------|-------|------------|-------|
| Fixed | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| Labeled | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Unlabeled | 4 | 1 | 8 | 0 | 0 | 13 |
| Total | 12 | 1 | 8 | 0 | 0 | 21 |

Assessment of normality

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|--------|-------|--------|----------|-------|
| ISN1 | 4.000 | 10.000 | -.215 | -1.422 | .174 | .575 |
| TQ1 | 5.000 | 10.000 | .046 | .306 | -.149 | -.492 |
| TQ2 | 4.000 | 10.000 | -.167 | -1.106 | .258 | .855 |
| TQ3 | 5.000 | 10.000 | -.098 | -.646 | -.114 | -.379 |
| ISN3 | 4.000 | 10.000 | -.115 | -.764 | .185 | .614 |
| ISN2 | 4.000 | 10.000 | -.122 | -.808 | -.056 | -.186 |
| Multivariate | | | | | 1.994 | 1.650 |

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 21
 Number of distinct parameters to be estimated: 13
 Degrees of freedom (21 - 13): 8

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 9.047
 Degrees of freedom = 8
 Probability level = .338

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------------------------------|----------|------|--------|-----|-------|
| ISN2 <--- Islamic_S._Network | 1.000 | | | | |
| ISN3 <--- Islamic_S._Network | .924 | .076 | 12.202 | *** | par_1 |
| TQ3 <--- Trust_Quality | 1.000 | | | | |
| TQ2 <--- Trust_Quality | 1.024 | .079 | 12.974 | *** | par_2 |
| TQ1 <--- Trust_Quality | .893 | .074 | 12.113 | *** | par_3 |
| ISN1 <--- Islamic_S._Network | .868 | .074 | 11.672 | *** | par_5 |

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

| | Estimate |
|------------------------------|----------|
| ISN2 <--- Islamic_S._Network | .794 |
| ISN3 <--- Islamic_S._Network | .771 |
| TQ3 <--- Trust_Quality | .787 |
| TQ2 <--- Trust_Quality | .803 |
| TQ1 <--- Trust_Quality | .751 |
| ISN1 <--- Islamic_S._Network | .714 |

Covariances: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|----------------------------------|----------|------|-------|-----|-------|
| Islamic_S._N. <--> Trust_Quality | .732 | .089 | 8.241 | *** | par_4 |

Correlations: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate |
|---------------------------------------|----------|
| Islamic_S._Network <--> Trust_Quality | .899 |

Variances: (Group number 1 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------------|----------|------|-------|-----|--------|
| Islamic_S._Network | .822 | .114 | 7.196 | *** | par_6 |
| Trust_Quality | .806 | .112 | 7.178 | *** | par_7 |
| e2 | .482 | .060 | 8.024 | *** | par_8 |
| e3 | .478 | .056 | 8.563 | *** | par_9 |
| e6 | .497 | .058 | 8.498 | *** | par_10 |
| e5 | .464 | .057 | 8.084 | *** | par_11 |
| e4 | .496 | .055 | 9.102 | *** | par_12 |
| e1 | .596 | .063 | 9.387 | *** | par_13 |

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

| | Estimate |
|------|----------|
| ISN1 | .510 |
| TQ1 | .564 |
| TQ2 | .645 |
| TQ3 | .619 |
| ISN3 | .595 |
| ISN2 | .630 |

Model Fit Summary**CMIN**

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|---------|----|------|---------|
| Default model | 13 | 9.047 | 8 | .338 | 1.131 |
| Saturated model | 21 | .000 | 0 | | |
| Independence model | 6 | 747.830 | 15 | .000 | 49.855 |

RMR, GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | .023 | .989 | .970 | .377 |
| Saturated model | .000 | 1.000 | | |
| Independence model | .587 | .391 | .147 | .279 |

Baseline Comparisons

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model | .988 | .977 | .999 | .997 | .999 |
| Saturated model | 1.000 | | 1.000 | | 1.000 |
| Independence model | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

FMIN

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model | .035 | .004 | .000 | .049 |
| Saturated model | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Independence model | 2.854 | 2.797 | 2.469 | 3.153 |

RMSEA

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | .022 | .000 | .078 | .733 |
| Independence model | .432 | .406 | .458 | .000 |

Execution time summary

| | |
|----------------|------|
| Minimization: | .014 |
| Miscellaneous: | .759 |
| Bootstrap: | .000 |
| Total: | .773 |

Analisis Faktor Konfirmatori Antar Variabel Endogen

Date and Time

Date: Saturday, July 4, 2020

Time: 3:05:40 AM

Title

Cfa endogen: Saturday, July 4, 2020 3:05 AM

Notes for Group

The model is recursive.

Sample size = 263

Your model contains the following variables

Observed, endogenous variables

STA1

STA2

STA3

STA4

SCA1

SCA2

IP3

IP2

IP1

SCA3

Unobserved, exogenous variables

Strategic_Transformation_Agility

e7

e8

e9

e10

Sustainable_Competitive_Advantage

e14

e15

Innovative_Performance

e13

e12

e11

e16

Parameter Summary

| | Weights | Covariances | Variances | Means | Intercepts | Total |
|-----------|---------|-------------|-----------|-------|------------|-------|
| Fixed | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 |
| Labeled | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Unlabeled | 7 | 3 | 13 | 0 | 0 | 23 |
| Total | 20 | 3 | 13 | 0 | 0 | 36 |

Assessment of normality

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|----------|-------|--------|-------|--------|----------|-------|
| SCA3 | 4.000 | 10.000 | -.245 | -1.619 | .114 | .378 |
| IP1 | 4.000 | 10.000 | -.272 | -1.803 | .134 | .445 |
| IP2 | 4.000 | 10.000 | -.228 | -1.510 | -.114 | -.376 |
| IP3 | 4.000 | 10.000 | -.295 | -1.954 | .077 | .254 |
| SCA2 | 3.000 | 10.000 | .002 | .012 | .128 | .425 |
| SCA1 | 4.000 | 10.000 | -.099 | -.654 | -.123 | -.407 |
| STA4 | 5.000 | 10.000 | .023 | .156 | -.162 | -.535 |
| STA3 | 4.000 | 10.000 | -.245 | -1.619 | .009 | .029 |

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|--------|-------|--------|----------|-------|
| STA2 | 5.000 | 10.000 | -.195 | -1.290 | -.047 | -.154 |
| STA1 | 4.000 | 10.000 | -.242 | -1.603 | .066 | .219 |
| Multivariate | | | | | 3.866 | 2.023 |

Notes for Model (Default model)**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 55

Number of distinct parameters to be estimated: 23

Degrees of freedom (55 - 23): 32

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 57.042

Degrees of freedom = 32

Probability level = .004

Scalar Estimates**Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights:**

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|---------------|----------|------|--------|-----|-------|
| STA1 <--- STA | 1.000 | | | | |
| STA2 <--- STA | .904 | .061 | 14.909 | *** | par_1 |
| STA3 <--- STA | .879 | .067 | 13.207 | *** | par_2 |
| STA4 <--- STA | .802 | .062 | 12.905 | *** | par_3 |
| SCA1 <--- SCA | 1.000 | | | | |
| SCA2 <--- SCA | .980 | .064 | 15.345 | *** | par_4 |
| IP3 <--- IP | 1.000 | | | | |
| IP2 <--- IP | 1.129 | .088 | 12.825 | *** | par_5 |
| IP1 <--- IP | 1.166 | .095 | 12.287 | *** | par_6 |
| SCA3 <--- SCA | .858 | .063 | 13.595 | *** | par_7 |

Standardized Regression Weights:

| | Estimate |
|---------------|----------|
| STA1 <--- STA | .803 |
| STA2 <--- STA | .823 |
| STA3 <--- STA | .753 |
| STA4 <--- STA | .745 |
| SCA1 <--- SCA | .839 |
| SCA2 <--- SCA | .805 |
| IP3 <--- IP | .728 |
| IP2 <--- IP | .840 |
| IP1 <--- IP | .790 |
| SCA3 <--- SCA | .774 |

Covariances:

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------|----------|------|-------|-----|--------|
| STA <--> SCA | .919 | .105 | 8.733 | *** | par_8 |
| SCA <--> IP | .791 | .097 | 8.175 | *** | par_9 |
| STA <--> IP | .773 | .096 | 8.093 | *** | par_10 |

Correlations:

| | Estimate |
|--------------|----------|
| STA <--> SCA | .899 |
| SCA <--> IP | .882 |
| STA <--> IP | .891 |

Variiances:

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----|----------|------|-------|-----|--------|
| STA | .988 | .130 | 7.607 | *** | par_11 |
| SCA | 1.056 | .132 | 8.028 | *** | par_12 |
| IP | .762 | .116 | 6.548 | *** | par_13 |
| e7 | .544 | .059 | 9.237 | *** | par_14 |
| e8 | .385 | .043 | 8.906 | *** | par_15 |
| e9 | .582 | .059 | 9.866 | *** | par_16 |
| e10 | .508 | .051 | 9.954 | *** | par_17 |
| e14 | .444 | .056 | 7.920 | *** | par_18 |
| e15 | .550 | .064 | 8.586 | *** | par_19 |
| e13 | .675 | .069 | 9.814 | *** | par_20 |
| e12 | .405 | .051 | 7.956 | *** | par_21 |
| e11 | .624 | .070 | 8.970 | *** | par_22 |
| e16 | .520 | .056 | 9.220 | *** | par_23 |

Squared Multiple Correlations:

| | Estimate |
|------|----------|
| SCA3 | .599 |
| IP1 | .624 |
| IP2 | .705 |
| IP3 | .530 |
| SCA2 | .649 |
| SCA1 | .704 |
| STA4 | .556 |
| STA3 | .568 |
| STA2 | .677 |
| STA1 | .645 |

Model Fit Summary**CMIN**

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|----|------|---------|
| Default model | 23 | 57.042 | 32 | .004 | 1.783 |
| Saturated model | 55 | .000 | 0 | | |
| Independence model | 10 | 1664.486 | 45 | .000 | 36.989 |

RMR, GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | .043 | .957 | .926 | .557 |
| Saturated model | .000 | 1.000 | | |
| Independence model | .733 | .250 | .083 | .204 |

Baseline Comparisons

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model | .966 | .952 | .985 | .978 | .985 |
| Saturated model | 1.000 | | 1.000 | | 1.000 |
| Independence model | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

Parsimony-Adjusted Measures

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model | .711 | .687 | .700 |
| Saturated model | .000 | .000 | .000 |
| Independence model | 1.000 | .000 | .000 |

NCP

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|----------|----------|----------|
| Default model | 25.042 | 7.784 | 50.137 |
| Saturated model | .000 | .000 | .000 |
| Independence model | 1619.486 | 1489.825 | 1756.519 |

FMIN

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model | .218 | .096 | .030 | .191 |
| Saturated model | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Independence model | 6.353 | 6.181 | 5.686 | 6.704 |

RMSEA

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | .055 | .030 | .077 | .345 |
| Independence model | .371 | .355 | .386 | .000 |

Execution time summary

| | |
|----------------|-------|
| Minimization: | .032 |
| Miscellaneous: | .968 |
| Bootstrap: | .000 |
| Total: | 1.000 |

Full Model *Strategic Transformation Agility*

Date and Time

Date: Saturday, July 4, 2020

Time: 3:44:14 AM

Title

Full model STA: Saturday, July 4, 2020 3:44 AM

Notes for Group

The model is recursive.

Sample size = 263

Variable Summary

Your model contains the following variables

Observed, endogenous variables

ISN2

ISN1

TQ3

TQ2

TQ1

STA1

STA2

STA3

STA4

SCA1

SCA2

IP1

IP2

IP3

ISN3

SCA3

Unobserved, endogenous variables

SCA

STA

IP

Unobserved, exogenous variables

ISN

TQ

e2

e1

e6

e5

e4

e7

e8

e9

e10

e14

e15

e11

e12

e13

Z1

Z3

Z2

e3

e16

Variable counts

| | |
|------------------------------------|----|
| Number of variables in your model: | 40 |
| Number of observed variables: | 16 |
| Number of unobserved variables: | 24 |
| Number of exogenous variables: | 21 |
| Number of endogenous variables: | 19 |

Parameter Summary

| | Weights | Covariances | Variances | Means | Intercepts | Total |
|-----------|---------|-------------|-----------|-------|------------|-------|
| Fixed | 24 | 0 | 0 | 0 | 0 | 24 |
| Labeled | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Unlabeled | 16 | 1 | 21 | 0 | 0 | 38 |
| Total | 40 | 1 | 21 | 0 | 0 | 62 |

Assessment of normality

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|--------|-------|--------|----------|-------|
| SCA3 | 4.000 | 10.000 | -.245 | -1.619 | .114 | .378 |
| ISN3 | 4.000 | 10.000 | -.115 | -.764 | .185 | .614 |
| IP3 | 4.000 | 10.000 | -.295 | -1.954 | .077 | .254 |
| IP2 | 4.000 | 10.000 | -.228 | -1.510 | -.114 | -.376 |
| IP1 | 4.000 | 10.000 | -.272 | -1.803 | .134 | .445 |
| SCA2 | 3.000 | 10.000 | .002 | .012 | .128 | .425 |
| SCA1 | 4.000 | 10.000 | -.099 | -.654 | -.123 | -.407 |
| STA4 | 5.000 | 10.000 | .023 | .156 | -.162 | -.535 |
| STA3 | 4.000 | 10.000 | -.245 | -1.619 | .009 | .029 |
| STA2 | 5.000 | 10.000 | -.195 | -1.290 | -.047 | -.154 |
| STA1 | 4.000 | 10.000 | -.242 | -1.603 | .066 | .219 |
| TQ1 | 5.000 | 10.000 | .046 | .306 | -.149 | -.492 |
| TQ2 | 4.000 | 10.000 | -.167 | -1.106 | .258 | .855 |
| TQ3 | 5.000 | 10.000 | -.098 | -.646 | -.114 | -.379 |
| ISN1 | 4.000 | 10.000 | -.215 | -1.422 | .174 | .575 |
| ISN2 | 4.000 | 10.000 | -.122 | -.808 | -.056 | -.186 |
| Multivariate | | | | | 7.292 | 2.464 |

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 111 | 31.091 | .013 | .969 |
| 134 | 29.973 | .018 | .953 |
| 34 | 29.190 | .023 | .939 |
| 258 | 28.480 | .028 | .934 |
| 92 | 28.095 | .031 | .909 |
| 31 | 27.644 | .035 | .898 |
| 160 | 27.560 | .036 | .830 |
| 262 | 27.245 | .039 | .804 |
| 97 | 27.134 | .040 | .728 |
| 237 | 27.018 | .041 | .648 |
| 194 | 26.879 | .043 | .575 |
| 167 | 26.737 | .045 | .506 |
| 152 | 26.690 | .045 | .406 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 74 | 26.222 | .051 | .473 |
| 197 | 25.803 | .057 | .532 |
| 24 | 25.534 | .061 | .540 |
| 16 | 25.198 | .066 | .581 |
| 186 | 25.172 | .067 | .494 |
| 98 | 24.781 | .074 | .572 |
| 95 | 24.148 | .086 | .754 |
| 154 | 23.966 | .090 | .752 |
| 48 | 23.932 | .091 | .691 |
| 261 | 23.742 | .095 | .697 |
| 210 | 23.684 | .097 | .647 |
| 128 | 23.598 | .099 | .608 |
| 225 | 23.588 | .099 | .531 |
| 6 | 23.570 | .099 | .458 |
| 150 | 23.408 | .103 | .461 |
| 112 | 23.241 | .107 | .471 |
| 162 | 23.154 | .110 | .438 |
| 254 | 23.070 | .112 | .407 |
| 60 | 23.017 | .113 | .362 |
| 179 | 23.007 | .114 | .298 |
| 211 | 22.925 | .116 | .273 |
| 49 | 22.798 | .119 | .270 |
| 83 | 22.652 | .123 | .278 |
| 118 | 22.513 | .127 | .284 |
| 50 | 22.489 | .128 | .237 |
| 109 | 22.488 | .128 | .186 |
| 170 | 22.439 | .130 | .159 |
| 241 | 22.389 | .131 | .136 |
| 36 | 22.329 | .133 | .118 |
| 251 | 22.328 | .133 | .088 |
| 126 | 22.241 | .136 | .082 |
| 41 | 22.231 | .136 | .061 |
| 47 | 22.126 | .139 | .060 |
| 234 | 22.054 | .141 | .053 |
| 96 | 22.045 | .142 | .039 |
| 11 | 21.917 | .146 | .042 |
| 228 | 21.882 | .147 | .033 |
| 226 | 21.843 | .148 | .026 |
| 236 | 21.634 | .155 | .038 |
| 61 | 21.559 | .158 | .035 |
| 212 | 21.466 | .161 | .035 |
| 219 | 21.286 | .168 | .046 |
| 79 | 21.221 | .170 | .042 |
| 89 | 21.175 | .172 | .035 |
| 57 | 21.099 | .175 | .033 |
| 172 | 21.073 | .176 | .026 |
| 137 | 21.038 | .177 | .021 |
| 239 | 20.927 | .181 | .023 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 66 | 20.708 | .190 | .038 |
| 53 | 20.611 | .194 | .039 |
| 28 | 20.608 | .194 | .029 |
| 110 | 20.584 | .195 | .022 |
| 93 | 20.553 | .196 | .018 |
| 163 | 20.511 | .198 | .015 |
| 125 | 20.462 | .200 | .013 |
| 233 | 20.433 | .201 | .010 |
| 223 | 20.369 | .204 | .009 |
| 54 | 20.334 | .206 | .007 |
| 158 | 20.255 | .209 | .007 |
| 122 | 20.121 | .215 | .010 |
| 123 | 20.121 | .215 | .006 |
| 252 | 19.870 | .226 | .015 |
| 62 | 19.793 | .230 | .015 |
| 13 | 19.596 | .239 | .026 |
| 185 | 19.489 | .244 | .030 |
| 255 | 19.391 | .249 | .033 |
| 231 | 19.385 | .249 | .025 |
| 148 | 19.356 | .251 | .021 |
| 94 | 19.248 | .256 | .024 |
| 124 | 19.244 | .256 | .018 |
| 147 | 19.233 | .257 | .013 |
| 182 | 19.232 | .257 | .009 |
| 120 | 19.195 | .259 | .008 |
| 51 | 19.042 | .267 | .012 |
| 189 | 18.922 | .273 | .016 |
| 45 | 18.750 | .282 | .026 |
| 129 | 18.640 | .288 | .031 |
| 29 | 18.578 | .291 | .031 |
| 2 | 18.493 | .296 | .034 |
| 141 | 18.481 | .297 | .026 |
| 131 | 18.480 | .297 | .019 |
| 178 | 18.438 | .299 | .017 |
| 101 | 18.397 | .301 | .015 |
| 145 | 18.363 | .303 | .013 |
| 75 | 18.288 | .307 | .014 |
| 12 | 18.198 | .312 | .016 |
| 188 | 18.185 | .313 | .012 |

1.1.1.1.1 Sample Covariances

1.1.1.1.2 SCA3 ISN3 IP3 IP2 IP1 SCA2 SCA1 STA4 STA3 STA2 STA1 TQ1 TQ2 TQ3 ISN1
ISN2

1.1.1.1.3 SCA3 1.298

1.1.1.1.4 ISN3 .557 1.179

1.1.1.1.5 IP3 .817 .541 1.437

1.1.1.1.6 IP2 .830 .620 .831 1.376

1.1.1.1.7 IP1 .908 .740 .923 1.006 1.659

1.1.1.1.8 SCA2 .883 .475 .771 .842 .762 1.565

1.1.1.1.9 SCA1 .832 .493 .762 .884 .876 1.108 1.500

1.1.1.1.10 STA4 .665 .513 .654 .708 .796 .717 .737 1.143

1.1.1.1.11 STA3 .678 .515 .593 .774 .757 .790 .835 .724 1.345

1.1.1.1.12 STA2 .718 .517 .693 .800 .786 .789 .851 .690 .777 1.192

1.1.1.1.13 STA1 .794 .673 .761 .886 .891 .840 .927 .756 .877 .924 1.532

1.1.1.1.14 TQ1 .577 .642 .617 .625 .660 .553 .584 .550 .514 .546 .673 1.139

1.1.1.1.15 TQ2 .628 .679 .583 .604 .728 .577 .572 .523 .595 .594 .691 .758 1.309

1.1.1.1.16 TQ3 .659 .724 .603 .645 .704 .607 .657 .605 .641 .636 .781 .708 .816 1.303

1.1.1.1.17 ISN1 .540 .655 .477 .593 .668 .542 .556 .497 .611 .519 .634 .511 .629 .628 1.215

1.1.1.1.18 ISN2 .664 .731 .595 .649 .732 .601 .624 .605 .654 .634 .698 .634 .759 .732 .754 1.304

1.1.1.1.19

1.1.1.1.20 Condition number = 35.103

1.1.1.1.21 Eigenvalues

1.1.1.1.22 11.802 1.701 1.056 .857 .790 .602 .597 .546 .533 .506 .484 .457 .442 .412 .372 .336

1.1.1.1.23 Determinant of sample covariance matrix = .004

1.1.1.1.24**1.1.1.1.25 Sample Correlations**

1.1.1.1.26 SCA3 ISN3 IP3 IP2 IP1 SCA2 SCA1 STA4 STA3 STA2 STA1 TQ1 TQ2 TQ3 ISN1
ISN2

1.1.1.1.27 SCA3 1.000

1.1.1.1.28 ISN3 .450 1.000

1.1.1.1.29 IP3 .598 .416 1.000

1.1.1.1.30 IP2 .621 .487 .591 1.000

1.1.1.1.31 IP1 .619 .529 .598 .666 1.000

1.1.1.1.32 SCA2 .620 .350 .514 .574 .473 1.000

1.1.1.1.33 SCA1 .596 .371 .519 .615 .555 .723 1.000

1.1.1.1.34 STA4 .546 .442 .511 .565 .578 .536 .563 1.000

1.1.1.1.35 STA3 .513 .409 .427 .569 .507 .544 .588 .584 1.000

1.1.1.1.36 STA2 .577 .436 .530 .625 .559 .578 .636 .591 .613 1.000

1.1.1.1.37 STA1 .563 .501 .513 .610 .559 .543 .611 .572 .611 .684 1.000

1.1.1.1.38 TQ1 .475 .554 .482 .499 .480 .414 .447 .482 .416 .468 .510 1.000

1.1.1.1.39 TQ2 .481 .546 .425 .450 .494 .403 .409 .428 .449 .476 .488 .620 1.000

1.1.1.1.40 TQ3 .507 .584 .441 .482 .479 .425 .470 .496 .484 .510 .553 .581 .625 1.000

1.1.1.1.41 ISN1 .430 .547 .361 .459 .470 .393 .412 .422 .478 .431 .464 .434 .498 .499 1.000

1.1.1.1.42 ISN2 .511 .590 .435 .485 .498 .421 .446 .496 .494 .509 .494 .521 .581 .561 .599 1.000

1.1.1.1.43

1.1.1.1.44 Condition number = 37.560

1.1.1.1.45 Eigenvalues

1.1.1.1.46 8.739 1.290 .744 .645 .574 .471 .441 .425 .415 .391 .360 .344 .336 .308 .286 .233

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom

| | |
|--|-----|
| Number of distinct sample moments: | 136 |
| Number of distinct parameters to be estimated: | 38 |
| Degrees of freedom (136 - 38): | 98 |

Result

Minimum was achieved

Chi-square = 120.133

Degrees of freedom = 98

Probability level = .064

Scalar Estimates

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|---------------|----------|------|--------|------|--------|
| STA <--- ISN | .415 | .202 | 2.055 | .040 | par_4 |
| STA <--- TQ | .501 | .203 | 2.468 | .014 | par_5 |
| IP <--- STA | .931 | .074 | 12.648 | *** | par_2 |
| SCA <--- STA | .553 | .166 | 3.336 | *** | par_1 |
| SCA <--- IP | .395 | .161 | 2.444 | .015 | par_3 |
| ISN2 <--- ISN | 1.000 | | | | |
| ISN1 <--- ISN | .870 | .072 | 12.018 | *** | par_6 |
| TQ3 <--- TQ | 1.000 | | | | |
| TQ2 <--- TQ | .996 | .075 | 13.268 | *** | par_7 |
| TQ1 <--- TQ | .890 | .071 | 12.552 | *** | par_8 |
| STA1 <--- STA | 1.000 | | | | |
| STA2 <--- STA | .890 | .060 | 14.908 | *** | par_10 |
| STA3 <--- STA | .874 | .066 | 13.332 | *** | par_11 |
| STA4 <--- STA | .802 | .061 | 13.161 | *** | par_12 |
| SCA1 <--- SCA | 1.000 | | | | |
| SCA2 <--- SCA | .983 | .065 | 15.167 | *** | par_13 |
| IP1 <--- IP | 1.000 | | | | |
| IP2 <--- IP | .960 | .066 | 14.616 | *** | par_14 |
| IP3 <--- IP | .854 | .069 | 12.409 | *** | par_15 |
| ISN3 <--- ISN | .907 | .072 | 12.523 | *** | par_16 |
| SCA3 <--- SCA | .871 | .064 | 13.625 | *** | par_17 |

Standardized Regression Weights:

| | Estimate |
|---------------|----------|
| STA <--- ISN | .380 |
| STA <--- TQ | .456 |
| IP <--- STA | .907 |
| SCA <--- STA | .540 |
| SCA <--- IP | .395 |
| ISN2 <--- ISN | .799 |
| ISN1 <--- ISN | .720 |
| TQ3 <--- TQ | .794 |

| | Estimate |
|---------------|----------|
| TQ2 <--- TQ | .790 |
| TQ1 <--- TQ | .756 |
| STA1 <--- STA | .805 |
| STA2 <--- STA | .812 |
| STA3 <--- STA | .750 |
| STA4 <--- STA | .748 |
| SCA1 <--- SCA | .834 |
| SCA2 <--- SCA | .803 |
| IP1 <--- IP | .794 |
| IP2 <--- IP | .836 |
| IP3 <--- IP | .728 |
| ISN3 <--- ISN | .762 |
| SCA3 <--- SCA | .781 |

Covariances:

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------------|----------|------|-------|-----|-------|
| ISN <--> TQ | .744 | .089 | 8.374 | *** | par_9 |

Correlations:

| | Estimate |
|-------------|----------|
| ISN <--> TQ | .899 |

Variances:

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----|----------|------|--------|-----|--------|
| ISN | .832 | .113 | 7.350 | *** | par_18 |
| TQ | .823 | .112 | 7.363 | *** | par_19 |
| Z1 | .333 | .054 | 6.216 | *** | par_20 |
| Z2 | .185 | .049 | 3.811 | *** | par_21 |
| Z3 | .173 | .044 | 3.895 | *** | par_22 |
| e2 | .471 | .057 | 8.273 | *** | par_23 |
| e1 | .586 | .061 | 9.528 | *** | par_24 |
| e6 | .481 | .055 | 8.713 | *** | par_25 |
| e5 | .492 | .057 | 8.665 | *** | par_26 |
| e4 | .488 | .053 | 9.279 | *** | par_27 |
| e7 | .539 | .057 | 9.509 | *** | par_28 |
| e8 | .405 | .043 | 9.435 | *** | par_29 |
| e9 | .588 | .058 | 10.107 | *** | par_30 |
| e10 | .504 | .050 | 10.154 | *** | par_31 |
| e14 | .457 | .057 | 7.995 | *** | par_32 |
| e15 | .557 | .065 | 8.567 | *** | par_33 |
| e11 | .614 | .068 | 9.006 | *** | par_34 |
| e12 | .413 | .050 | 8.201 | *** | par_35 |
| e13 | .674 | .068 | 9.899 | *** | par_36 |
| e3 | .495 | .055 | 9.037 | *** | par_37 |
| e16 | .506 | .056 | 9.114 | *** | par_38 |

Squared Multiple Correlations:

| | Estimate |
|------|----------|
| STA | .664 |
| IP | .823 |
| SCA | .834 |
| SCA3 | .610 |
| ISN3 | .581 |
| IP3 | .531 |
| IP2 | .700 |
| IP1 | .630 |
| SCA2 | .644 |
| SCA1 | .695 |
| STA4 | .559 |
| STA3 | .563 |
| STA2 | .660 |
| STA1 | .648 |
| TQ1 | .572 |
| TQ2 | .624 |
| TQ3 | .631 |
| ISN1 | .518 |
| ISN2 | .639 |

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

SCA3 ISN3 IP3 IP2 IP1 SCA2 SCA1 STA4 STA3 STA2 STA1 TQ1 TQ2 TQ3 ISN1 ISN2
SCA3 .000
ISN3 .035 .000
IP3 .130 .024 .000
IP2 .058 .039 -.026 .000
IP1 .103 .134 .031 .003 .000
SCA2 -.010 -.114 -.005 -.029 -.146 .000
SCA1 -.076 -.107 -.027 -.002 -.047 .082 .000
STA4 .027 -.009 .021 -.003 .055 -.004 .004 .000
STA3 -.017 -.054 -.096 .000 -.050 .005 .037 .029 .000
STA2 .009 -.063 -.009 .011 -.037 -.011 .037 -.019 .005 .000
STA1 -.002 .022 -.028 -.001 -.033 -.058 .013 -.040 .010 .040 .000
TQ1 .063 .043 .107 .052 .063 -.027 -.006 .035 -.046 -.025 .032 .000
TQ2 .051 .007 .012 -.038 .059 -.073 -.089 -.053 -.032 -.045 -.027 .028 .000
TQ3 .081 .050 .030 .001 .033 -.045 -.007 .027 .011 -.006 .060 -.024 -.004 .000
ISN1 .039 -.002 -.019 .035 .086 -.023 -.019 -.004 .066 -.037 .009 -.064 -.016 -.018 .000
ISN2 .088 -.024 .025 .008 .064 -.049 -.037 .029 .026 -.005 -.020 -.027 .018 -.012 .031 .000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

SCA3 ISN3 IP3 IP2 IP1 SCA2 SCA1 STA4 STA3 STA2 STA1 TQ1 TQ2 TQ3 ISN1 ISN2
SCA3 .000
ISN3 .420 .000
IP3 1.376 .275 .000
IP2 .608 .447 -.254 .000
IP1 .997 1.424 .278 .030 .000
SCA2 -.097 -1.245 -.045 -.273 -1.280 .000
SCA1 -.743 -1.184 -.263 -.022 -.419 .724 .000
STA4 .314 -.120 .240 -.034 .564 -.043 .046 .000
STA3 -.189 -.631 -1.004 -.004 -.479 .051 .371 .329 .000

STA2 .101 -.769 -.101 .117 -.365 -.110 .385 -.220 .053 .000
 STA1 -.023 .235 -.271 -.008 -.291 -.524 .121 -.419 .096 .404 .000
 TQ1 .767 .529 1.262 .616 .684 -.302 -.066 .454 -.546 -.315 .349 .000
 TQ2 .584 .079 .126 -.413 .592 -.752 -.927 -.639 -.355 -.524 -.277 .323 .000
 TQ3 .921 .571 .326 .010 .334 -.465 -.068 .324 .124 -.067 .611 -.269 -.038 .000
 ISN1 .464 -.019 -.221 .406 .911 -.250 -.212 -.044 .766 -.456 .097 -.794 -.179 -.211 .000
 ISN2 1.006 -.264 .268 .083 .641 -.501 -.391 .350 .291 -.056 -.205 -.315 .194 -.130 .341 .000

Standardized Total Effects

| | TQ | ISN | STA | IP | SCA |
|------|------|------|------|------|------|
| STA | .456 | .380 | .000 | .000 | .000 |
| IP | .414 | .345 | .907 | .000 | .000 |
| SCA | .410 | .341 | .898 | .395 | .000 |
| SCA3 | .320 | .267 | .701 | .309 | .781 |
| ISN3 | .000 | .762 | .000 | .000 | .000 |
| IP3 | .301 | .251 | .661 | .728 | .000 |
| IP2 | .346 | .288 | .759 | .836 | .000 |
| IP1 | .328 | .274 | .720 | .794 | .000 |
| SCA2 | .329 | .274 | .721 | .317 | .803 |
| SCA1 | .342 | .285 | .749 | .329 | .834 |
| STA4 | .341 | .284 | .748 | .000 | .000 |
| STA3 | .342 | .285 | .750 | .000 | .000 |
| STA2 | .371 | .309 | .812 | .000 | .000 |
| STA1 | .367 | .306 | .805 | .000 | .000 |
| TQ1 | .756 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| TQ2 | .790 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| TQ3 | .794 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| ISN1 | .000 | .720 | .000 | .000 | .000 |
| ISN2 | .000 | .799 | .000 | .000 | .000 |

Standardized Direct Effects

| | TQ | ISN | STA | IP | SCA |
|------|------|------|------|------|------|
| STA | .456 | .380 | .000 | .000 | .000 |
| IP | .000 | .000 | .907 | .000 | .000 |
| SCA | .000 | .000 | .540 | .395 | .000 |
| SCA3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .781 |
| ISN3 | .000 | .762 | .000 | .000 | .000 |
| IP3 | .000 | .000 | .000 | .728 | .000 |
| IP2 | .000 | .000 | .000 | .836 | .000 |
| IP1 | .000 | .000 | .000 | .794 | .000 |
| SCA2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .803 |
| SCA1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .834 |
| STA4 | .000 | .000 | .748 | .000 | .000 |
| STA3 | .000 | .000 | .750 | .000 | .000 |
| STA2 | .000 | .000 | .812 | .000 | .000 |
| STA1 | .000 | .000 | .805 | .000 | .000 |
| TQ1 | .756 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| TQ2 | .790 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| TQ3 | .794 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| ISN1 | .000 | .720 | .000 | .000 | .000 |

| | TQ | ISN | STA | IP | SCA |
|------|------|------|------|------|------|
| ISN2 | .000 | .799 | .000 | .000 | .000 |

Standardized Indirect Effects

| | TQ | ISN | STA | IP | SCA |
|------|------|------|------|------|------|
| STA | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| IP | .414 | .345 | .000 | .000 | .000 |
| SCA | .410 | .341 | .358 | .000 | .000 |
| SCA3 | .320 | .267 | .701 | .309 | .000 |
| ISN3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| IP3 | .301 | .251 | .661 | .000 | .000 |
| IP2 | .346 | .288 | .759 | .000 | .000 |
| IP1 | .328 | .274 | .720 | .000 | .000 |
| SCA2 | .329 | .274 | .721 | .317 | .000 |
| SCA1 | .342 | .285 | .749 | .329 | .000 |
| STA4 | .341 | .284 | .000 | .000 | .000 |
| STA3 | .342 | .285 | .000 | .000 | .000 |
| STA2 | .371 | .309 | .000 | .000 | .000 |
| STA1 | .367 | .306 | .000 | .000 | .000 |
| TQ1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| TQ2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| TQ3 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| ISN1 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| ISN2 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

Modification Indices**Covariances:**

| | M.I. | Par Change |
|--------------|--------|------------|
| e16 <--> Z2 | 6.796 | .087 |
| e16 <--> Z3 | 7.754 | -.081 |
| e3 <--> Z3 | 5.288 | -.071 |
| e13 <--> e16 | 6.082 | .103 |
| e11 <--> e16 | 5.694 | .098 |
| e11 <--> e3 | 6.132 | .102 |
| e15 <--> Z3 | 5.502 | .072 |
| e15 <--> e11 | 9.828 | -.137 |
| e14 <--> e16 | 9.612 | -.111 |
| e14 <--> e15 | 10.377 | .122 |
| e9 <--> e13 | 4.889 | -.096 |

Variances:

| | M.I. | Par Change |
|--|------|------------|
|--|------|------------|

Regression Weights:

| | M.I. | Par Change |
|---------------|-------|------------|
| SCA3 <--- IP3 | 6.048 | .098 |

| | M.I. | Par Change |
|---------------|-------|------------|
| SCA3 <--- IP1 | 5.143 | .084 |
| IP1 <--- ISN3 | 5.800 | .118 |
| IP1 <--- SCA2 | 4.003 | -.085 |
| SCA2 <--- IP1 | 5.804 | -.095 |

CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|-----|------|---------|
| Default model | 38 | 120.133 | 98 | .064 | 1.226 |
| Saturated model | 136 | .000 | 0 | | |
| Independence model | 16 | 2668.601 | 120 | .000 | 22.238 |

Model Fit Summary**CMIN**

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|-----|------|---------|
| Default model | 38 | 120.133 | 98 | .064 | 1.226 |
| Saturated model | 136 | .000 | 0 | | |
| Independence model | 16 | 2668.601 | 120 | .000 | 22.238 |

RMR, GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | .045 | .942 | .920 | .679 |
| Saturated model | .000 | 1.000 | | |
| Independence model | .659 | .198 | .091 | .175 |

Baseline Comparisons

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model | .955 | .945 | .991 | .989 | .991 |
| Saturated model | 1.000 | | 1.000 | | 1.000 |
| Independence model | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

Parsimony-Adjusted Measures

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model | .817 | .780 | .810 |
| Saturated model | .000 | .000 | .000 |
| Independence model | 1.000 | .000 | .000 |

NCP

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|----------|----------|----------|
| Default model | 22.133 | .000 | 54.029 |
| Saturated model | .000 | .000 | .000 |
| Independence model | 2548.601 | 2384.196 | 2720.349 |

FMIN

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|--------|-------|-------|--------|
| Default model | .459 | .084 | .000 | .206 |
| Saturated model | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Independence model | 10.186 | 9.727 | 9.100 | 10.383 |

RMSEA

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | .029 | .000 | .046 | .983 |
| Independence model | .285 | .275 | .294 | .000 |

AIC

| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| Default model | 196.133 | 201.407 | 331.875 | 369.875 |
| Saturated model | 272.000 | 290.873 | 757.813 | 893.813 |
| Independence model | 2700.601 | 2702.822 | 2757.756 | 2773.756 |

ECVI

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|--------|-------|--------|--------|
| Default model | .749 | .664 | .870 | .769 |
| Saturated model | 1.038 | 1.038 | 1.038 | 1.110 |
| Independence model | 10.308 | 9.680 | 10.963 | 10.316 |

HOELTER

| Model | HOELTER .05 | HOELTER .01 |
|--------------------|----------------|----------------|
| Default model | 267 | 292 |
| Independence model | 15 | 16 |

Execution time summary

| | |
|----------------|-------|
| Minimization: | .031 |
| Miscellaneous: | 1.444 |
| Bootstrap: | .000 |
| Total: | 1.475 |