

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Knowledge-based Theory (KBT)*

Sebelumnya berasal dari literatur manajemen strategis, KBT dibangun atas konsep teori berbasis sumber daya (*RBT/Resource-based Theory*). Menurut RBT, Perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berlanjut atas pesaing mereka dengan mereka memiliki sumber daya yang berharga, langka, tak dapat ditiru, dan tidak dapat di substitusikan (Barney, 1991). RBT di terima , diakui secara luas dan digunakan oleh para sarjana untuk menjelaskan perilaku berbagai perusahaan. Tetapi, pengetahuan ini hanya dilihat secara generik bukan sebagai pengetahuan khusus (Grant, 1996). Selain itu, teori ini tidak mengungkapkan sumber daya yang langka dan berharga yang memberikan keunggulan kompetitif perusahaan (Bogner & Bansal, 2007). KBT berupaya menjawab kritik ini dengan menyatakan bahwa layanan yang disediakan oleh perusahaan bergantung pada bagaimana mereka dibagikan dan diterapkan pengetahuan secara kolektif, yang dimiliki perusahaan secara rahasia (Alavi & Leidner, 2001). Perusahaan yang dapat mengembangkan, mengelola, dan mentransfer pengetahuan yang berharga, langka, tak dpat ditiru, dan tak tergantung ini lebih mungkin untuk mendapatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang panjang (Saarenketo et al., 2004).

Kontribusi kritis KBT adalah indektifikasi dua sumber pengetahuan berbeda untuk inovasi: berorientasi internal dan berorientasi eksternal (Menon & Pfeffer,

2003). KBT menganggap sumber yang berorientasi internal dan berorientasi eksternal sebagai pilihan yang berbeda. Dengan demikian, kekuatan yang memotivasi perusahaan untuk menggunakan sumber pengetahuan berorientasi internal mungkin tidak sama dengan kekuatan yang mencegah menggunakan sumber pengetahuan berorientasi eksternal (Parmigiani, 2007). Sejumlah besar studi telah membahas hubungan sumber pengetahuan dan kinerja inovasi berdasarkan pada sumber berorientasi eksternal dan berorientasi sumber daya internal (Wang et al, 2016).

2.1.1. Sumber Pengetahuan Berorientasi Internal

Pendekatan berorientasi pengetahuan internal (yaitu pendekatan tertutup atau tradisional) menekankan pentingnya menggunakan pengetahuan internal dalam meningkatkan kinerja inovasi perusahaan (Kessler et al., 2000). Secara internal, perusahaan dapat memperoleh pengetahuan melalui kegiatan penelitian dan pengembangan *in-house* dan proses pembelajaran dari perbaikan yang terus berkelanjutan. Tak hanya itu, keterampilan karyawan merupakan sumber pengetahuan baru yang penting, dan dengan sering menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan internal perusahaan untuk lebih jauh membangun dan meningkatkan basis pengetahuan internal (Svetina & Prodan, 2008). Menurut Priem & Butler (2001), Kemampuan yang ditanam dalam setiap individu mempengaruhi mereka berinteraksi, bagaimana mereka bekerja sama dan berbagi pengetahuan maupun keterampilan pada satu sama lain. Pandangan berbasis sumber daya yang mengarahkan perusahaan untuk fokus terhadap pengembangan internal dari proses

atau keterampilan yang unik. Dengan sumber daya internal dan kemampuan yang harus dinilai dan didukung untuk mengembangkan keunggulan kompetitif.

Pengetahuan yang dikembangkan di dalam perusahaan membantu mengembangkan kompetensi dan meraup lebih banyak keuntungan dari upaya perusahaan untuk berinovasi karena pengetahuan internal cenderung unik dan spesifik (Choi & Lee, 2012). Dengan upaya inovasi dari internal perusahaan akan membuat pesaing sulit dalam menyalin atau meniru inovasi, pengetahuan yang ada dan dalam pengembangan sebagai peluang baru bagi bisnis dapat terlindungi (Ham et al., 2017). Bogner & Bansal (2007) mengamati bahwa ketika perusahaan mengembangkan pengetahuannya sendiri, nilai superior perusahaan dapat tercapai.

2.1.2. Sumber Pengetahuan Berorientasi Eksternal

Gagasan untuk memasukkan sumber pengetahuan eksternal dalam proses inovasi telah berulang kali dikemukakan dalam literatur mengenai inovasi. Telah menunjukkan pentingnya mengambil keuntungan dari sumber pengetahuan eksternal untuk menguntungkan inovasi organisasi (Ferraris et al., 2017). Pada penelitian oleh Simao & Franco (2018), mereka menganalisis penggunaan sumber pengetahuan eksternal untuk inovasi yang mempertimbangkan berbagai jenis sumber pengetahuan dari konsultan, pemasok, pelanggan, pesaing, dan diantara sumber lainnya yang merangsang munculnya banyak ide dan keterampilan inovasi perusahaan yang berasal dari sumber eksternal. Klien dan pemasok sebagai sumber inovasi perusahaan, pesaing dapat berkontribusi dengan menawarkan sumber daya pelengkap, universitas dan/atau badan penelitian publik dapat digunakan untuk

menangkap pengetahuan. Pengetahuan semacam ini dapat didistribusikan secara langsung oleh organisasi atau secara tidak langsung melalui publikasi dan konferensi. Sumber lainnya yang lebih umum, seperti situs web, pameran dagang, atau asosiasi bisnis (Doloreux, 2015).

Sumber pengetahuan eksternal membantu perusahaan untuk mengurangi biaya pengembangannya dan meningkatkan kecepatan perusahaan dalam mengimplementasikan pengetahuan yang baru diperoleh (Ai & Wu, 2016; Gopalakrishnan & Bierly, 2001). Kapasitas daya serap perusahaan memungkinkan perusahaan untuk memperoleh pengetahuan eksternal secara efisien dan sangat penting untuk kemampuan inovasi perusahaan. (Loree et al., 2011).

2.2. Inovasi

2.2.1. Definisi Inovasi

Menurut Oslo Manual sebuah panduan referensi internasional dari OECD untuk mengumpulkan dan menggunakan data tentang inovasi, mendefinisikan konsep inovasi sebagai, “(...) Produk atau proses baru atau lebih baik (atau kombinasi daripadanya) yang berbeda secara signifikan dari produk atau proses unit sebelumnya dan yang telah bersedia untuk pengguna potensial (produk) atau digunakan oleh unit (proses).” (OECD, 2019). Greenwald (2014) menulis di situs forbes apa sebenarnya inovasi, ia menulis sebagai original, tak terduga, belum pernah dilihat sebelumnya, kreatif, baru, dan berguna atau bisa dideskripsikan sebagai menantang gagasan konvensional tentang bagaimana hal-hal telah

dilakukan sebelumnya, dan membawa ide dari satu industri ke industri lain, atau dari satu wilayah geografis ke yang lain. Inovasi secara sederhana dapat mengambil sesuatu yang telah lama digunakan atau dinikmati di satu pasar saja, seperti makanan, atau krim wajah, dan memperkenalkannya ke pasar yang belum pernah melihatnya. Minyak argan adalah contoh utama: yang digunakan selama berabad-abad oleh Berber di Afrika Utara, selama 5-10 tahun terakhir ini telah menjadi bahan populer di banyak produk rambut dan komestik AS, untuk melindungi dan menutrisi rambut dan kulit.

2.2.2. Pentingnya Inovasi

Menurut Henderson (2017), Inovasi sangat penting di tempat kerja karena memberikan perusahaan sebuah keunggulan dalam menembus pasar lebih cepat dan memberikan koneksi yang lebih baik ke pasar berkembang, yang dapat mengarah pada peluang yang lebih besar, terutama di negara-negara kaya. Inovasi dapat membantu inovator untuk terus bersikap proaktif, percaya diri untuk mengambil risiko dan menyelesaikan masalah. Dengan perusahaan yang memiliki budaya inovatif, itu akan bertumbuh dengan mudah, terlepas dari kenyataan bahwa proses kreatif tidak selalu sederhana. Metode yang coba dan terus teruji akan dapat diandalkan, dan mencoba hal-hal baru adalah eksperimen yang bermanfaat.

Kebutuhan untuk berinovasi agar bisnis bertumbuh, meningkatkan laba, atau bahkan bertahan di masa depan, sangat memungkinkan diperlukan inovasi untuk mencapai tujuan apa pun. Seperti, mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas dan mengusir para pesaing. Beberapa perusahaan mampu menciptakan posisi pasar

yang unggul dan membawa peluang sebagian besar keuntungan dalam industri (Nieminen, 2020).

Dalam Tohidi & Jabbari (2012), inovasi adalah salah satu masalah terpenting dan paling kompleks yang dihadapi organisasi saat ini, juga kunci sukses bagi organisasi. Setiap perusahaan harus memiliki proses inovasi mulai dari penciptaan hingga memasuki tahap pertumbuhan, perusahaan harus memainkan perubahan dalam produk untuk memasok ke pasar, sehingga tidak kalah dengan perusahaan lain yang memiliki kemajuan dalam pengembangan produk mereka.

2.3. Inovasi Terbuka (*Open Innovation*)

Menurut Chesbrough (2003), Inovasi terbuka adalah paradigma yang mengasumsikan bahwa perusahaan dapat dan harus menggunakan ide-ide eksternal serta ide-ide internal, dan jalur internal dan eksternal untuk memasarkan, dimana perusahaan-perusahaan berusaha untuk memajukan teknologi mereka. Inovasi terbuka menggabungkan ide-ide internal ke dalam arsitektur dan sistem persyaratannya yang ditentukan oleh model bisnis. Lalu, ia memperhalus definisi itu dalam buku pada tahun 2006, *Open Innovation: Researching a New Paradigm*: “Inovasi terbuka adalah penggunaan arus masuk dan keluar pengetahuan secara sengaja untuk mempercepat inovasi internal, dan memperluas pasar untuk penggunaan inovasi eksternal, secara individu.”. Pendekatan ini harus didukung oleh seperangkat alat dan proses yang dirancang untuk memfasilitasi hubungan –

dengan universitas, dengan peneliti, dengan penemu perorangan, bahkan dengan pesaing – yang merupakan inti dari inovasi terbuka (Slowinski & Sagal, 2010).

Inovasi terbuka yang tiba di puncak perubahan revolusioner. Ketika pasar menjadi semakin dinamis dan tidak dapat dipredikisi, platform teknologi baru memungkinkan pengetahuan untuk beredar lebih bebas dan jauh lebih luas. Facebook, twitter, LinkedIn, dan Kickstarter semuanya lahir setelah inovasi terbuka. Wikipedia, Linux, Google Raspberry Pi, dan proyek open-source lainnya yang mengungkapkan kekuatan kolaborasi massa untuk menciptakan pengetahuan melalui berbagi tanpa batas (Gobble, 2016). Menurut Michel Neumann (2014), inovasi terbuka sebagai “menciptakan dan berinovasi dengan pemangku kepentingan eksternal: pelanggan, pemasok, mitra dan komunitas anda yang lebih luas” dan menolak *crowdsourcing* sebagai bentuk lain dari *outsourcing*. Carl Lens (2014) berpendapat melalui diagram Venn bahwa *crowdsourcing* dapat menjadi sarana inovasi terbuka dan inovasi terbuka dapat menjadi alasan untuk *crowdsourcing* atau dengan kata lain, *crowdsourcing* bukanlah inovasi terbuka, melainkan alat yang dapat digunakan dalam konteks pendekatan inovasi terbuka dan itu juga memiliki cara aplikasi yang tidak ada hubungannya dengan inovasi.

Gobble berpendapat mengenai inovasi terbuka, prinsip yang menentukan inovasi terbuka adalah model bisnis. “Arus masuk dan keluarnya pengetahuan” dalam inovasi terbuka harus didorong oleh model bisnis. Keputusan mengenai ide yang dikembangkan secara internal untuk tetap di perusahaan dan mana yang harus dilepaskan, tentang apakah mitra untuk mendukung dalam melakukan pengembangan ide, tentang apakah akan membeli dalam konsep yang menjanjikan

semuanya berakar pada model bisnis menyeluruh perusahaan. Chesbrough berpendapat kuat mengenai hubungan antara inovasi terbuka dan model bisnis, inovasi terbuka bukanlah alat yang digunakan melainkan sikap, pola pikir, pendekatan, yang tertanam kuat di dalam fondasi organisasi. Dengan kata lain, inovasi terbuka bukanlah sesuatu yang dilakukan oleh perusahaan, melainkan sesuatu itu adalah perusahaan (Gobble, 2016).

2.3.1. Perkembangan Inovasi Terbuka

Henry Chesbrough (2011) menemukan konsep inovasi terbuka yang berasal dari celah antara bisnis dan akademi. Secara koseptual, pendekatan inovasi ini lebih terdistributif, lebih partisipatif, lebih terdesentralisasi, berdasarkan fakta yang diamati bahwa pengetahuan yang bermanfaat saat ini didistribusikan secara luas bahkan tidak ada perusahaan yang mampu untuk berinovasi secara efektif sendiri. Namun, pada saat yang sama ada yang mampu untuk menghubungkan kegiatan yang tampaknya berbeda secara bersamaan. Dalam model bisnis (yang dengan sendirinya dapat berinovasi) menentukan apa yang ingin dibawa oleh perusahaan ke dalam perusahaan dan memungkinkannya pada luar perusahaan. Jadi, inovasi terbuka memasok banyak hal untuk dipelajari oleh para akademisi, dan sudah ada ratusan makalah akademis yang ditulis sekarang mengenai topik ini dalam delapan tahun terakhir.

Dalam bisnis, inovasi terbuka adalah cara yang lebih menguntungkan untuk berinovasi, karena dapat mengurangi biaya, mempercepat waktu ke pasar, meningkatkan diferensiasi di pasar, dan menciptakan aliran pendapatan baru bagi

perusahaan. Inovasi terbuka memiliki banyak peluang bisnis untuk mendapatkan keuntungan. Ratusan perusahaan di seluruh dunia memiliki eksekutif dengan jabatan, Manajer inovasi terbuka dan sekarang ada lusinan perusahaan *software*, *intermediaries*, dan konsultan yang menyediakan produk dan layanan dalam inovasi terbuka. Kehadiran penyedia inovasi terbuka yang baru didirikan ini menunjukkan bahwa konsep tersebut telah memenuhi ujian pasar.

Menurut Chesbrough, Inovasi terbuka adalah “penggunaan arus masuk dan keluar pengetahuan secara sengaja untuk mempercepat inovasi internal, dan memperluas pasar untuk penggunaan inovasi eksternal, *respectively*”. Inovasi terbuka dapat dipahami sebagai antitesis dari pendekatan integrasi vertikal tradisional di mana kegiatan *R&D* internal mengarah pada produk yang dikembangkan secara internal yang kemudian didistribusikan oleh perusahaan. Chesbrough menyaranakan, ada dua sisi untuk membuka inovasi. Salah satunya adalah aspek “luar-dalam”, di mana ide-ide dan teknologi eksternal dimasukkan ke dalam proses inovasi perusahaan sendiri. Ini adalah fitur inovasi terbuka yang paling dikenal. Aspek lainnya, “dalam-keluar”, di mana ide-ide dan teknologi yang tidak dimanfaatkan di perusahaan diizinkan untuk keluar untuk dimasukkan ke dalam proses inovasi orang lain.

Model bisnis menentukan apa yang harus di cari dan yang harus dilepaskan, pebisnis akan mencari ide dan teknologi yang sesuai dengan model bisnisnya. Dan ide-ide dan teknologi internal yang tidak sesuai adalah kandidat logis untuk dilepaskan ke luar atau dimanfaatkan oleh inovasi orang lain. Model bisnis adalah elemen kunci lain dari konsep inovasi terbuka.

2.4. Usaha Kecil dan Menengah

2.4.1. Definisi Usaha Kecil dan Menengah

Pengertian mengenai usaha kecil dan menengah sangat bervariasi, tergantung dengan konsep yang digunakan negara tersebut. Perusahaan kecil hingga menengah (SME) adalah bisnis yang mempertahankan pendapatan, aset, atau jumlah karyawan dibawah level tertentu. Kriteria untuk menentukan UKM bervariasi di antara negara dan industri. Misalnya, di Uni Eropa (UE) bisnis dengan kurang dari 250 karyawan dianggap sebagai UKM, sedangkan di Amerika Serikat UKM memiliki kurang dari 500 karyawan (OECD, 2005).

Beberapa lembaga atau instansi bahkan UU di Indonesia memberikan definisi UKM, menurut Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah adalah entitas usaha yang mempunyai kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, dan memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000. Sementara itu, Usaha Menengah merupakan entitas usaha milik warga negara Indonesia yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp. 200.000.000 s.d. Rp. 10.000.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan. Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha Kecil merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 s.d 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 s.d. 99 orang.

Definisi UKM yang disampaikan oleh Undang-undang No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM, yang disebut dengan Usaha Kecil adalah entitas yang memiliki

sebagai berikut : (1) kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 500.00.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; dan (2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah). Sementara itu, yang disebut dengan Usaha Menengah adalah entitas usaha yang memiliki kriteria sebagai berikut : (1) Kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; dan (2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

2.5. Inovasi terbuka dan UKM

Di Indonesia, Usaha Kecil dan Menengah memiliki kontribusi yang sangat besar bagi perekonomian di Indonesia kita secara makro. Kementerian Koperasi dan UKM RI melaporkan bahwa secara jumlah unit, UMKM memiliki pangsa sekitar 99,99% (62.9 juta unit) dari total keseluruhan pelaku usaha di Indonesia, sementara usaha besar hanya sebanyak 0,01% atau sekitar 5500 unit menurut laporan data perkembangan pada tahun 2018. Mereka adalah sumber utama keterampilan kewirausahaan, pekerjaan, dan inovasi.

Usaha Kecil dan Menengah memiliki struktur organisasi yang datar dan sedikitnya lapisan manajemen menghasilkan lingkungan kerja yang lebih fleksibel

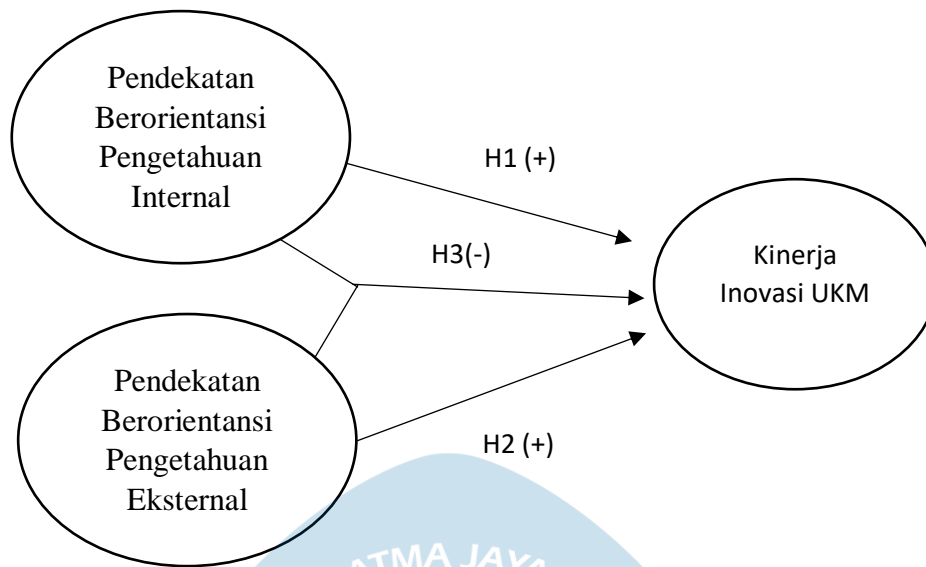
dan mudah beradaptasi. Karena ukurannya, UKM berada di puncak strategis yang dijalankan oleh seorang manajer tunggal (Ghobadian & Gallear, 1997; Zahra & Filatotchev, 2004). Dengan proses pengambilan keputusan terpusat pada manajer sehingga proses difusi informasi dan komunikasi, lebih efisien dan lebih mudah untuk dikelola dan diorganisir (Dufour & Son, 2015). Manajer di UKM bertanggung jawab dibanyak aspek usaha dan keputusan. Akibatnya, proses perencanaan yang tidak formal secara tidak sadar merangsang kreativitas di kalangan pekerja UKM (Ghobadian & Gallear, 1997). Jebakan utama UKM adalah kelangkaan sumber daya. UKM menderita kekurangan modal sumber daya manusia, sumber daya keuangan, dan pengetahuan (Welsh & White, 1981; Ghobadian & Gallear, 1997; Caloghirou et al., 2004). Tetapi, UKM dijelaskan oleh Ghobadian dan Gallear (1997) memiliki struktur datar dan organik. Hal ini menjadi poin plus UKM, memungkinkan lingkungan kerja yang fleksibel dan mudah beradaptasi, yang sangat mendukung untuk menyesuaikan struktur organisasi yang diperlukan untuk membuka proses inovasi. Namun, tetap saja mengadaptasi stuktur organisasi tetap menjadi tantangan yang harus diatasi oleh UKM agar dapat mengimplementasikan inovasi terbuka dengan sukses.

Lee et al., (2010) Mengungkapkan bahwa fleksibilitas dan spesifitas UKM dapat menjadi keuntungan dalam mempercepat inovasi, beberapa dari mereka memiliki kapasitas yang cukup untuk mengelola seluruh proses inovasi sendiri, dan ini mendorong mereka untuk berkolaborasi dengan perusahaan lain, UKM juga cenderung untuk memiliki produktivitas R&D yang lebih tinggi daripada perusahaan besar. Inovasi terbuka pada dasarnya adalah tentang intrusi pasar yang

lebih besar ke dalam proses R&D: UKM memiliki kemampuan yang lebih besar untuk menspesialisasi daripada perusahaan yang lebih besar, dan spesialisasi ini lebih membantu ketika pasar lebih tersedia untuk kegiatan inovatif. Kegiatan inovasi terbuka akan berusaha untuk menumbuhkan banyak pelanggan di berbagai pasar untuk kegiatan inovatif tersebut, menyebarkan adopsi biaya dan risiko secara lebih luas (Chesbrough, 2010).

Inovasi terbuka akan mendorong pengembangan pusat bisnis UKM menjadi kluster yang maju. UKM memang perlu mengimplementasikan eksplorasi teknologi dan eksploitasi teknologi dalam bentuk inovasi terbuka. Dengan peran dari pemerintah, universitas, pusat penelitian nirlaba, dan layanan pengembangan bisnis dapat membantu UKM untuk lebih mudah menerapkan inovasi terbuka. Inovasi terbuka akan menghasilkan kesinambungan dan menciptakan keunggulan kompetitif bagi UKM (Hamdani & Wirawan, 2012). Spithoven et al., (2012) menemukan bahwa UKM lebih tergantung pada OI daripada perusahaan besar, meskipun perusahaan besar (jelas) terlibat dalam lebih banyak kegiatan OI, situasinya berubah ketika kita mempertimbangkan intensitas, yaitu rasio kegiatan OI terhadap pekerjaan: dalam hal ini, UKM memiliki intensitas yang jauh lebih tinggi untuk semua jenis kegiatan OI daripada perusahaan besar. UKM dengan lebih mudah menyerap pengetahuan dan teknologi karna sikap pragmatis mereka dalam memecahkan masalah, fleksibilitas, dan responsif terhadap perubahan pasar.

2.6. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Model penelitian Pengaruh X terhadap Y

Sumber : Ham et al., 2017

2.7. Penelitian Sebelumnya

Berikut merupakan studi penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh para ahli yang telah meneliti mengenai sumber pengetahuan terbuka dan tertutup.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Judul Jurnal	Metode	Variabel	Hasil Penelitian
1	Ham, Juyeon; Choi, Byounggu; Lee, Jae-Nam	2017	<i>Open and closed knowledge sourcing : Their Effect on Innovation performance in small and medium enterprises</i>	Industrial Management & Data Systems Vol. 117 No. 6, 2017 pp. 1166-1184	Kuantitatif dengan kuesioner yang berfokus di Korea	Pendekatan berorientasi pengetahuan internal, pendekatan berorientasi pengetahuan eksternal dan, kinerja inovasi di UKM	Pendekatan berorientasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi di UKM. Pendekatan berorientasi eksternal berpengaruh negatif terhadap kinerja inovasi di UKM. Pendekatan berorientasi internal dan eksternal berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja Inovasi di UKM.

2	Fadhilah, Siti; Sari, Julianita Kurnia	2018	Pengaruh pendekatan open <i>innovation</i> terhadap kinerja inovasi perusahaan di Indonesia	<i>Journal of Management and Business Review</i> Vol. 15, No.2, 2018 : 235-259	Kuantitatif dengan Kuesioner pada perusahaan Indonesia (baik sektor manufaktur dan jasa)	Pendekatan <i>Open Innovation</i> (Kolaborasi antar organisasi, akuisisi teknologi, dan eksternal R&D), Sumber informasi internal dan sumber informasi eksternal, R&D Internal, Kinerja Inovasi (Inovasi produk, proses dan organisasional)	Pendekatan <i>open innovation</i> memberikan pengaruh terhadap kinerja inovasi. Sumber informasi internal dan sumber informasi eksternal tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di Indonesia. R&D Internal memiliki pengaruh kinerja inovasi di perusahaan Indonesia
3	Santoro, Gabriele; Ferraris, Alberto; Giacosa, Elisa; Giovando, Guido	2018	<i>How SMEs Engage in Open Innovation: a Survey</i>	<i>Journal of the Knowledge Management</i> 9, 561-574	Survey	Sumber pengetahuan internal, sumber pengetahuan eksternal, <i>scientific source</i> , UKM atau <i>SMEs</i>	Keterlibatan UKM terhadap inovasi terbuka sangatlah kurang karena masih mengandalkan sumber internal dalam inovasi dan hanya mengandalkan sumber pengetahuan eksternal yang non-moneter.

4	Vrande, Vreke van de; Jong, Jeoren P.J. de; Vanhaverbeke, Wim; Rochemont, Maurice de	2009	<i>Open Innovation in SMEs: Trends, motives and Management challenges</i>	<i>Technovation</i> 29, 423-437	Survey	Open Innovation in SMEs	UKM banyak terlibat dalam praktik inovasi terbuka dan semakin mengadopsi praktik tersebut selama 7 tahun terakhir. Mereka juga menemukan bahwa UKM mengejar inovasi terbuka karena motif pasar seperti memenuhi permintaan pelanggan atau mengikuti pesaing.
---	--	------	---	---------------------------------	--------	-------------------------	--



5	Hossain, Mokter; Kauranen, Ilkka	2016	<i>Open Innovation in SMEs: a systematic literature review</i>	<i>Journal of Strategy and Management Vol. 9 No. 1, p. 58-73</i>	Kuantitatif dengan Artikel yang dipilih diklasifikasikan ke dalam tema yang berbeda dan dianalisis.	Mencari strategi dan jaringan; kolaborasi; mengubah UKM dari pendekatan tertutup menjadi pendekatan terbuka; inovasi dan manajemen teknologi; Kinerja OI UKM; dan tantangan UKM di OI dan bagaimana mengatasi tantangan tersebut dan, pembahasan singkat tentang konteks geografis studi.	OI memberikan manfaat tidak langsung bagi UKM, seperti kesadaran, konektivitas, dan reputasi. Meskipun tidak ada bukti empiris konklusif yang menunjukkan aktivitas OI mana yang meningkatkan kinerja inovasi dan mana yang tidak, penelitian menegaskan bahwa secara keseluruhan, OI meningkatkan kinerja UKM.
---	----------------------------------	------	--	--	---	---	---

2.8. Hipotesis

Berdasarkan kerangka penelitian yang telah disampaikan, maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

2.8.1. Pengaruh sumber pengetahuan berorientasi Internal terhadap kinerja inovasi UKM

Menurut KBT, Pengetahuan adalah sumber daya organisasi yang paling esensial, dan satu-satunya sumber daya yang tidak mudah ditiru oleh saingan (Grant, 1996). Oleh karena itu pengetahuan adalah sumber yang sangat diperlukan dari keunikan perusahaan atau keunggulan kompetitifnya (Alavi & Leidner, 2001). Karena, UKM tidak dapat secara langsung bersaing dengan perusahaan besar dalam skala ekonomi, mereka mengejar strategis khusus dengan melayani segmen pasar yang sempit dan lebih kecil yang tidak dijangkau atau dipenuhi oleh pemain yang lebih besar. Tujuan ini dicapai oleh UKM dengan berfokus pada segmen pasar yang lebih membutuhkan produk yang disesuaikan dan tingkat layanan pelanggan yang lebih tinggi yang mungkin sulit untuk ditawarkan oleh perusahaan besar (Ebben & Johnson, 2005). Oleh karena itu, usaha-usaha ini mengembangkan sumber daya pengetahuan heterogen spesifik dan kemampuan yang sulit untuk ditiru, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan kinerja inovasi yang unggul.

Berdasarkan pernyataan diatas, maka hipotesis yang pertama sebagai berikut:

H1 : Sumber pengetahuan berorientasi internal berpengaruh secara positif terhadap kinerja inovasi UKM.

2.8.2. Pengaruh sumber pengetahuan berorientasi eksternal terhadap kinerja inovasi UKM

Menurut KBT, pengetahuan eksternal memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan ide-ide segar untuk melengkapi basis pengetahuan mereka, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan (Bierly & Daly, 2007). Pengetahuan yang diperoleh secara eksternal membantu perusahaan untuk memahami bagaimana dan apa yang dilakukan para pesaingnya untuk tetap kompetitif di pasar. Dengan demikian, jenis pengetahuan ini membantu UKM untuk menjembatani kesenjangan antara mereka dan pesaing mereka yang memiliki beberapa keunggulan kompetitif atas mereka. Selain itu, dengan memperoleh pengetahuan eksternal, UKM dapat menjembatani kesenjangan pengetahuan mereka dengan biaya dan waktu dan minimal. Pendekatan berorientasi pengetahuan eksternal memberikan perusahaan skala ekonomi dalam memperoleh pengetahuan, sehingga meningkatkan kinerja inovasi perusahaan-perusahaan ini (Ham et al., 2017).

Berdasarkan pernyataan diatas, maka hipotesis kedua sebagai berikut :

H2 : Sumber pengetahuan berorientasi eksternal berpengaruh secara positif terhadap kinerja inovasi UKM.

2.8.3. Pengaruh inovasi terbuka (sumber pengetahuan berorientasi internal dan eksternal secara bersamaan) terhadap kinerja inovasi UKM

Penelitian sebelumnya telah menyoroti fakta bahwa mengadopsi pendekatan yang berorientasi pengetahuan internal dan eksternal yang saling berorientasi pengetahuan adalah saling melengkapi di perusahaan-perusahaan besar (Cassiman & Veugelers, 2006). Namun, situasi ini mungkin tidak berlaku untuk UKM. Perusahaan yang lebih kecil mungkin memiliki lebih sedikit peluang untuk mengakses pengetahuan eksternal karena lebih sedikit interaksi dengan lingkungan eksternal dan lebih sedikit peluang untuk menerapkan pengetahuan ini secara internal karena portfolio yang lebih kecil dari kegiatan mereka (Almeida et al., 2003). UKM terikat oleh sumber daya mereka, kendala modal, kurangnya keahlian manajemen, dan kapasitas daya serap (Forbes & Milliken, 1999). Mengingat kurangnya sumber daya dan kapasitas, UKM menghadapi kesulitan besar dalam mengintegrasikan dua pendekatan sumber dengan lancar karena menerapkan sumber pengetahuan internal sering sesulit menerapkan sumber pengetahuan eksternal dan sebaliknya (Kessler et al., 2000). Oleh karena itu, UKM yang berupaya mengadopsi pendekatan inovasi terbuka (yaitu menggabungkan pengetahuan internal dengan pendekatan berorientasi pengetahuan eksternal) cenderung berada pada posisi yang kurang menguntungkan, sehingga mengurangi kinerja perusahaan (Ham et al., 2017).

Berdasarkan pernyataan diatas, maka hipotesis ketiga sebagai berikut :

H3 : Pendekatan inovasi terbuka (Penggabungan sumber pengetahuan berorientasi internal dan eksternal secara bersamaan) berpengaruh secara negatif atau kurang positif terhadap kinerja inovasi UKM.