



# Peran Mediasi Strategi Inovasi dalam Hubungan Rivalitas terhadap Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi

Heri Widodo<sup>1\*</sup>, Bambang Tjahjadi<sup>2</sup>, dan Basuki<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, <sup>2,3</sup>Universitas Airlangga Surabaya

This research is expected to prove that the innovation strategy mediates the effect of the level of rivalry on organizational performance at the Muhammadiyah Aisyiyah College (PTMA). The population in this study were all active Muhammadiyah Aisyiyah Universities (PTMA) in Indonesia, as many as 164 PTMAs consisting of universities, high schools, polytechnics, institutes, and academies. Samples were taken as many as 70 PTMA with the technique of determining the sample used was random sampling. The data analysis techniques used were Common Method Biases (CMB) and Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results of the study prove that the Innovation Strategy is able to mediate the effect of rivalry on organizational performance. PTMA's ability to adapt as well as the ability to choose strategies will be a determining factor in maintaining and improving operational sustainability, competitiveness and improving PTMA organizational performance. The innovation strategy used in this research is an IT-based academic program strategy, the development of open learning through SiberMu, or a merger policy between PTMA. This study extends the previous research conducted by Gogan et al. (2016). The results of this study provide empirical evidence on the Industrial Organizational (I/O) theory, which is related to the level of competition. Rivalry mediated by innovation strategies can improve organizational performance. The results of this study indicate that the increase in organizational performance will be influenced by the external conditions of the organization, namely rivalry. The results of this research are practically expected to contribute to policy and strategy development for PTMA leaders in facing the Industrial Revolution 4.0 era. Universities can develop the education model that has been implemented so far by adding new alternatives through the Policy on New Literacy (Data Literacy, Technology Literacy, and Human Literacy), as well as providing information for the PP Muhammadiyah Diktilitbang Council, which oversees PTMA in Indonesia.

**Keywords:** *Intellectual Capital, Innovation Strategy, Organizational Performance, Industrial Organizational (I/O)*

Penelitian ini diharapkan dapat membuktikan strategi inovasi memediasi pengaruh tingkat rivalitas terhadap kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah 'Aisyiyah (PTMA). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Perguruan Tinggi Muhammadiyah 'Aisyiyah (PTMA) yang aktif di Indonesia, sebanyak 164 PTMA yang terdiri atas universitas, sekolah tinggi, politeknik, institut, dan akademi. Sampel yang diambil sebanyak 70 PTMA dengan teknik penentuan sampel yang digunakan adalah *random sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Common Method Biases (CMB)* dan *Partial Least Square- Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Hasil penelitian membuktikan bahwa Strategi Inovasi mampu memediasi pengaruh rivalitas terhadap Kinerja Organisasi. Kemampuan PTMA dalam beradaptasi sekaligus kemampuan dalam memilih strategi akan menjadi faktor penentu dalam menjaga dan

## OPEN ACCESS

ISSN 2548-3501 (online)

\*Correspondence:  
Heri Widodo  
[heriwidodo@umsida.ac.id](mailto:heriwidodo@umsida.ac.id)

Received:  
Accepted:

Published: 31 July 2022

Citation: Widodo, Tjahjadi and  
Basuki

(2022) Peran Mediasi Startegi Inovasi  
Dalam Hubungan Organisasi  
Perguruan Tinggi Muhammadiyah  
'Aisyiyah (PTMA) dalam Menghadapi  
Era Revolusi Industri 4.0

meningkatkan keberlanjutan operasional, kemampuan daya saing dan peningkatan kinerja organisasi PTMA. Strategi inovasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi program akademik yang berbasis IT. Pengembangan *open learning* melalui SiberMu, ataupun kebijakan merger antar PTMA. Penelitian ini memperluas penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gogan dkk. (2016). Hasil penelitian ini memberikan bukti secara empiris pada teori *Industrial Organizational (I/O)*, yang terkait dengan tingkat persaingan. Rivalitas dengan dimediasi oleh strategi inovasi mampu meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja organisasi akan dipengaruhi oleh kondisi eksternal organisasi tersebut, yakni rivalitas. Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan memberikan kontribusi terhadap kebijakan dan pengembangan strategi bagi pimpinan PTMA dalam menghadapi era Revolusi Industri 4.0. Perguruan tinggi dapat mengembangkan model pendidikan yang selama ini dilaksanakan dengan menambah alternatif baru melalui Kebijakan tentang Literasi Baru (Literasi data, Literasi Teknologi, dan Literasi Manusia), sekaligus menyediakan informasi bagi Majelis Diktilitbang PP Muhammadiyah, yang menaungi PTMA di Indoensia.

**Keywords:** *Intellectual Capital, Strategi Inovasi, Kinerja Organisasi, Industrial Organizational (I/O)*

## PENDAHULUAN

Paradigma Tri Dharma Perguruan Tinggi harus diselaraskan dengan era industri 4.0 (Nasir, 2018a), sehingga pendidikan tinggi mampu meningkatnya relevansi dan daya saing (competitive advantage) (Na'im, 2017), dengan tetap memberikan perhatian kepada aspek humanities (Ahmad, 2018b). Sejalan dengan teori I/O yang menjelaskan bahwa ketercapaian kinerja bagi entitas ditentukan oleh karakteristik diluar entitas. Perhatian utama dalam teori I/O adalah persaingan. Tingkat rivalitas (intensitas persaingan) merupakan suatu keniscayaan yang tidak mungkin dilepaskan dalam suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Intensitas persaingan yang ketat dan arus informasi yang pesat pada semua sektor, mengharuskan organisasi untuk melakukan tindakan inovasi (Nasir, 2018c), yang merupakan cara atau strategi untuk menghadapi persaingan tersebut serta untuk memiliki daya saing yang kuat. Rivalitas, yang menjadi faktor lingkungan eksternal berperan terhadap kondisi usaha, karena faktor lingkungan ini sangat menentukan strategi yang akan dijalankan (Covin & Covin, 1990; Miller & Friesen, 1982). Strategi bersaing harus mencerminkan pemahaman yang menyeluruh mengenai aturan main persaingan yang menentukan daya tarik entitas. Strategi menjadi sangat penting di lingkungan perguruan tinggi, karena strategi merupakan bentuk penjabaran atas inovasi yang akan dilakukan oleh perguruan tinggi. Strategi merupakan hasil dari keputusan yang dibuat untuk memandu organisasi sehubungan dengan lingkungan, struktur dan proses yang memengaruhi kinerja organisasinya (Kalkan dkk., 2014). Strategi inovasi adalah kerangka pengembangan bisnis yang berfokus pada masa depan yang mengidentifikasi peluang pertumbuhan, mempercepat keputusan bisnis dan menciptakan dampak jangka pendek yang dapat diukur dalam konteks visi jangka panjang untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Jin dkk., 2004). Strategi inovasi ini akan menjadikan perguruan tinggi memiliki daya saing, memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan organisasi tersebut (Santos-Rodrigues dkk., 2013).

Beberapa penelitian tersebut menunjukkan adanya ketidakkonsistenan pada hasil penelitian. Kilduff dkk. (2010) mengemukakan bahwa persepsi yang dirasakan oleh para manajer sebuah perusahaan akan meningkatkan keterlibatan secara psikologis dan pertarungan yang akan dilakukan dari persaingan yang ada, terlepas dari fakta obyektif di lapangan. Semakin tinggi tensi persaingan yang dipersepsikan, tindakan para manajer di sebuah perusahaan akan dapat diprediksikan (Dutton & Jackson, 1987). Konstruksi ketegangan kompetitif ini kemungkinan besar akan mengakibatkan perusahaan mengambil tindakan terhadap pesaing (Gündüz, 2013). Perspektif tentang kinerja organisasi pada perguruan tinggi, pengukuran kinerjanya bukan pada aspek keuangan. Ketergantungan pada aspek keuangan menimbulkan banyak kritik karena dianggap menyesatkan (Kaplan & Norton, 1992). Meski, perlu dipahami bahwa bukan berarti kinerja

keuangan menjadi tidak penting. Peran aspek keuangan pada organisasi bagaikan darah pada tubuh manusia (Tjahjadi & Soewarno, 2015). Perspektif kinerja perguruan tinggi mencakup tentang kinerja penelitian, kinerja Pendidikan dan kinerja layanan (Asif & Searcy, 2013). Konsep ini didukung oleh Lukman, dkk. (2010), bahwa kinerja perguruan tinggi menggunakan indikator penelitian, pendidikan, dan lingkungan.

Strategi inovasi yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini adalah Inovasi Gen-RI 4.0, selain proses, produk, dan layanan dalam suatu organisasi (Zerenerler dkk., 2008). Inovasi Gen-RI 4.0 merupakan kombinasi inovasi antara inovasi tentang General Education yang harus dikuasai oleh mahasiswa dengan Kompetensi Revousi Industri 4.0 (Ahmad, 2018b). Inovasi Gen-RI 4.0 pada penelitian ini mencakup tentang dua hal yakni Literasi baru (new literacies) dan Belajar Sepanjang Hayat (life-long learning). Literasi baru (new literacies) merupakan kombinasi atas literasi data (data literacy), literasi teknologi (technological literacy), dan literasi manusia (human literacy) (Aoun, 2017; Li & Liu, 2018; Sudlow, 2019; Ahmad, 2018b). Belajar Sepanjang Hayat (life-long learning) merupakan pembelajar lanjut untuk memperoleh pengetahuan/keterampilan atau kompetensi baru yang sesuai dengan perubahan teknologi/pekerjaan (Ahmad, 2018b).

Penelitian ini akan menguji peran mediasi strategi inovasi pada tingkat rivalitas (intensitas persaingan) terhadap kinerja organisasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah 'Aisyiyah (PTMA). Pertimbangan menetapkan Perguruan Tinggi Muhammadiyah 'Aisyiyah (PTMA) adalah, pertama, secara normatif-konseptual, identitas atau ciri khas Muhammadiyah adalah pada gerakan Islam, gerakan dakwah, dan gerakan tajdid (Fakhrudin, 1985), tetapi keterkaitan Muhammadiyah dengan dunia pendidikan terasa spesial. Muhammadiyah bukanlah gerakan pendidikan, akan tetapi manifestasi gerakannya yang paling menonjol dan mengakar justru bidang pendidikan. Kedua, terdapat semacam kontradiksi yang ada dalam PTMA. Jumlah lembaga pendidikan PTMA banyak, namun disisi lain akreditasi institusi yang merupakan acuan penilain kinerja atas pengelolaan perguruan tinggi masih minim hasilnya.

Originalitas penelitian ini, pertama, mengakomodasi penelitian Shisia dkk. (2014) yang merekomendasikan penelitian di masa depan harus fokus pada alat analisis lain dan studi semacam itu harus melibatkan institusi lain. Kedua, memperluas penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gogan dkk. (2016) yang menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar memperluas area penelitian, menerapkan model yang dapat dilakukan pada organisasi lain yang berbeda. Ketiga, penelitian ini dilakukan pada Amal Usaha Muhammadiyah bidang pendidikan, yang sebelumnya dilakukan sering dilaksanakan pada perusahaan. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap Industrial Organizational (I/O).

## Strategi Inovasi

Perubahan lingkungan dan perkembangan teknologi memotivasi organisasi untuk menyesuaikan fungsi eksternal dan internalnya (Damanpour, 1991), dengan cara mengamankan dirinya dari kejutan-kejutan perubahan lingkungan ini dan meningkatkan produktivitas secara seimbang adalah melalui inovasi (Shisia dkk., 2014). Berinovasi merupakan keinginan perusahaan untuk memperoleh peningkatan kinerja bisnis dan peningkatan daya saing (Fagerberg dkk., 2004). Inovasi merupakan cara organisasi memelihara keunggulan kompetitif dan keberhasilannya akan mendorong pada pertumbuhan pelanggan, keuntungan serta loyalitas pelanggan/konsumen. Inovasi merupakan bagian dari implementasi strategi dan merupakan syarat langsung untuk strategi tertentu (Drucker, 2015). Oleh karena itu, inovasi berfungsi sebagai media untuk menciptakan bisnis baru dengan mekanisme pengendalian yang luar biasa, penambahan nilai, dan pengurangan risiko. Penerapan inovasi pada umumnya dimaksudkan untuk berkontribusi pada kinerja atau efektivitas organisasi pengadopsi (Subramanian & Nilakanta, 1996). Sementara Damanpour & Schneider (2009) menjelaskan bahwa adopsi inovasi adalah sarana menuju perubahan organisasi. Strategi inovasi terdiri atas dimensi-dimensi yakni 1) orientasi kepemimpinan, 2) inovasi proses, 3) inovasi produk, dan 4) implementasi inovasi (Porter, 1990; Damanpour, 1991).

## Kinerja Organisasi / Organizational Performance

Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses kuantifikasi efisiensi dan efektifitas tindakan (Neely dkk., 1995). Proses ini dianggap sebagai sistem kontrol manajemen pra-peringatan dan diagnostik untuk membantu manajer untuk melacak kinerja dalam kegiatan organisasi. Peran pengukuran kinerja adalah seolah-olah pemasok informasi, yang dapat dianggap sebagai langkah pertama menuju membangun mekanisme kontrol manajemen yang efektif. Proses pengukuran efisiensi dan efektivitas memunculkan berbagai pandangan. Menurut Carmona & Sieh (2004) efisiensi umumnya digambarkan sebagai rasio output terhadap input terkait dengan atribut seperti jumlah output, dan lain-lain. Efektivitas menggambarkan hubungan antara efek hasil dan output. Neely (1998) menggambarkan efektivitas tindakan organisasi sejauh mana tuntutan pelanggan terpenuhi. Pengukuran efektivitas dan efisiensi bervariasi sesuai konteks dan tujuan organisasi. Jika efisiensi hanya dianggap sebagai pengukuran output pada kualitas produk di perusahaan manufaktur, maka mungkin hanya perlu mengukur rasio produk cacat dengan total yang memenuhi syarat. Pada kenyataannya, efisiensi seharusnya merupakan hasil dari upaya multidimensi dalam mencapai tujuan organisasi dengan biaya paling murah.

Perspektif tentang kinerja organisasi seringkali lebih menekankan pada konteks perusahaan yang berorientasi pada

laba, sehingga lebih menekankan pada perspektif keuangan. Ketergantungan pada model keuangan dan akuntansi dalam pengukuran kinerja telah menimbulkan banyak kritik karena dianggap menyesatkan untuk perbaikan terus-menerus dan tidak dapat beradaptasi dengan lingkungan saat ini (Kaplan & Norton, 1992).

[Figure 1. about here.]

## Pengembangan Hipotesis

Hitt dkk. (1997) menjelaskan bahwa organisasi atau perusahaan dalam memahami definisi terintegrasi mengenai lingkungan internal dan eksternalnya, organisasi harus dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk mengerti kondisi saat ini serta memprediksi masa yang akan datang. Khususnya lingkungan eksternal yang dihadapi organisasi yang memiliki dua komponen utama yakni lingkungan umum dan lingkungan industri. Sejumlah peneliti telah menekankan bahwa tekanan kompetisi atau persaingan dapat mempengaruhi secara positif terhadap aktivitas inovatif, meningkatnya persaingan produk pasar dapat meningkatkan keuntungan tambahan dari berinovasi. Strategi inovasi sebagai cara atau strategi organisasi dalam memelihara dan mempertahankan keunggulan bersaing. memberikan temuan bahwa tekanan persaingan dapat meningkatkan inovasi.

**H1 : Strategi inovasi memediasi pengaruh tingkat rivalitas (intensitas persaingan) dengan kinerja organisasi PTMA**

[Figure 2. about here.]

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah Perguruan Tinggi Muhammadiyah 'Aisyiyah (PTMA). Unit analisis dalam penelitian ini adalah pimpinan PTMA yang ada di Indonesia. Pertimbangan Pimpinan PTMA dijadikan sebagai unit analisis adalah :

1. Dianggap sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap kinerja organisasinya,
2. Memahami dan mengetahui intensitas persaingan yang dihadapi oleh PTMA,
3. Memahami dan mengetahui tentang kemampuan dan kesiapan atas sumber daya manusia yang dimilikinya,

Instrumen penelitian ini adalah kinerja organisasi, dengan indikator pengukuran terdiri dari kinerja penelitian, kinerja pendidikan, kinerja layanan (universitas, profesi, dan komunitas), dan kinerja keuangan, yang mengadopsi pada penelitian yang dikembangkan oleh Asif & Searcy (2013); Wang (2010); dan Aswani (2013). Variabel rivalitas (tekanan persaingan) dalam penelitian ini adalah mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Saldanha (2018); Huang & Lee (2012); Hoque, (2011); Mathooko & Ogutu (2015); Teller dkk. (2016); dan Khandwalla (1972). Variabel Strategi Inovasi dengan indikator pengukuran yang mengacu pada

penelitian yang dikembangkan oleh [Aswani \(2013\)](#); [Al-husseini \(2014\)](#); [Jakovljevic \(2018\)](#); [Direktorat Sistem Inovasi \(2018\)](#); dan [\(Ahmad, 2018a\)](#).

Penelitian ini menyarankan agar tidak ada satupun single factor yang menjelaskan varian lebih dari 50% agar tidak terjadi bias ([Podsakoff & Organ, 1986](#)). Teknik analisis Partial Least Square- Structural Equation Modeling (PLS-SEM) digunakan untuk menguji peran mediasi strategi inovasi atas pengaruh kesiapan Intellectual Capital terhadap kinerja organisasi. Menurut [Abdillah & Hartono, 2015](#), kelebihan penggunaan SEM-PLS antara lain cocok untuk model penelitian yang kompleks seperti mediasi dan moderasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Common Method Variance (CMV). Pada penelitian ini baik variabel independen maupun dependen merupakan persepsi yang berasal dari para responden tersebut, dengan demikian Common Method Variance (CMV) akan menjadi perhatian ([Podsakoff & Organ, 1986](#)). Teknik yang digunakan untuk menguji hasil penelitian ini adalah Harman's single factor test. Jika satu faktor muncul dari analisis faktor atau satu faktor "umum" menyumbang lebih dari 50 persen kovariat dalam variabel, maka terjadi bias, demikian juga sebaliknya.

[[Table 1](#). about here.]

[Table 1](#) menunjukkan bahwa faktor tunggal menjelaskan 43.582 % dari total varian yang berada di bawah batas 50%. Hal ini menunjukkan tidak adanya bias yang terjadi.

Outer Model atau Measurement Model

Dalam melakukan uji Outer model dengan menggunakan SEM berbasis PLS, terdapat tiga kriteria yang dapat digunakan, yaitu: Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composite Reliability.

### a. Convergent Validity

Convergent validity digunakan untuk mengukur kesesuaian antara indikator hasil pengukuran variabel dan konsep teoritis yang menjelaskan keberadaan-keberadaan indikator dari variabel tersebut. Uji convergent validity dapat dievaluasi dengan melihat outer loadings. Outer loadings adalah tabel yang berisi loading factor untuk menunjukkan besar korelasi antara indikator dengan variabel laten. Loading factor paling lemah yang dapat diterima validitasnya adalah 0,7 (Hair et al., 2014). Hasil dari pengolahan data dengan SmartPLS dapat dilihat pada [Table 2](#).

[[Table 2](#). about here.]

[Table 2](#) menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memiliki validitas yang baik karena memiliki loading faktor diatas 0,7. Oleh karena itu, pengujian validitas dengan outer loadings telah terpenuhi. Hal ini menunjukkan bahwa model pengukuran mempunyai potensi untuk dapat diuji lebih lanjut.

Gambar hasil model dapat dilihat pada [Figure 3](#), yang menunjukkan bahwa seluruh indikator sudah memiliki nilai loading factors sesuai yang di persyaratkan.

### b. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah tingkat diferensi suatu indikator dalam mengukur konstruk-konstruk instrumen. Pengujian discriminant validity dapat dilakukan dengan pemeriksaan cross loading yakni koefisien korelasi indikator terhadap konstruk asosiasinya (loading) dibandingkan dengan koefisien korelasi dengan konstruk lain (cross loading). Nilai koefisien korelasi indikator harus lebih besar terhadap konstruk asosiasinya daripada konstruk lain. Nilai yang lebih besar ini mengindikasikan kecocokan suatu indikator untuk menjelaskan konstruk asosiasinya dibandingkan menjelaskan konstruk-konstruk lain. Hasil cross loading dari pengolahan data dengan SmartPLS dapat dilihat pada [Table 3](#).

[[Table 3](#). about here.]

[Tabel 3](#) menunjukkan bahwa beberapa nilai loading factor untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten masih memiliki nilai loading factor yang paling besar dibanding nilai loading jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten memiliki discriminant validity yang baik.

### c. Composite Reliability

Kriteria validity dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai Average Variance Extracted (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada diatas 0,50 (Hair et al., 2014). Pada [Table 4](#) disajikan nilai Composite Reliability dan AVE untuk seluruh variabel.

[[Table 4](#). about here.]

Berdasarkan [Table 4](#) dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria yang reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai composite reliability di atas 0,70 dan AVE diatas 0,50. Jika didasarkan pada nilai composite reliability, maka semua konstruk memenuhi kriteria memiliki reliabilitas yang tinggi.

Menilai Inner Model (Model Struktural)

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model struktural di evaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Nilai R-square atau R2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen (Hair et al., 2014). Semakin tinggi nilai R-square atau R2 berarti semakin baik model prediksi dan model yang digunakan.

[Table 5. about here.]

Hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada Tabel 5. Nilai R-square untuk Kinerja Organisasi (Y) sebesar 0,614, artinya bahwa pengaruh Rivalitas (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Y) sebesar 61,4%. Sebesar 61,4% variabel konstruk Kinerja Organisasi (Y) dapat dijelaskan oleh Rivalitas (X1), sisanya 38,6% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian.

Nilai R<sup>2</sup> untuk Strategi Inovasi (Z1) sebesar 0,155, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Rivalitas (X1) terhadap Strategi Inovasi (Z1) sebesar 15,5%. Nilai R<sup>2</sup> 15,5% variabilitas konstruk Strategi Inovasi (Z1) dapat dijelaskan oleh Rivalitas (X1) dan sisanya sebesar 84,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam model penelitian.

Hasil Analisis Koefisien Jalur Inner Model

[Table 6. about here.]

Rivalitas terhadap Kinerja Organisasi mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0.267. Koefisien bernilai positif memiliki arti hubungan searah antara Rivalitas dengan Kinerja Organisasi. Rivalitas terhadap Strategi Inovasi mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0.393. Koefisien bernilai positif memiliki arti hubungan searah antara Rivalitas dengan Strategi Inovasi.

Strategi Inovasi terhadap Kinerja Organisasi mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0.849. Koefisien bernilai positif memiliki arti hubungan searah antara Strategi Inovasi dengan Kinerja Organisasi.

#### Pengujian Hipotesis

Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) Antar Variabel Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung (indirect effect) antar variabel melalui variabel mediasi dengan melakukan proses bootstrapping Smart PLS 3.2:

[Tabel 7. about here.]

#### **RIVALITAS (X1) -> STRATEGI INOVASI (Z1) -> KINERJA ORGANISASI (Y)**

Tabel 7 menunjukkan bahwa Strategi Inovasi (Z1) mampu memediasi pengaruh Rivalitas (X1) terhadap Kinerja Organisasi (Y) dengan nilai t sebesar 2.516 dan P value 0.012 yang lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$ . Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa strategi inovasi memediasi pengaruh rivalitas dengan kinerja organisasi PTMA, diterima.

Fokus penelitian ini adalah menguji peran mediasi strategi inovasi pada intensitas persaingan (tingkat rivalitas)

terhadap kinerja organisasi Perguruan Tinggi Muhammadiyah 'Aisyiyah (PTMA). Perubahan dan perkembangan teknologi memunculkan lingkungan yang dinamis dan sangat kompetitif. Hal ini menyebabkan berbagai tantangan yang dihadapi oleh PTMA. Kemampuan PTMA dalam beradaptasi sekaligus kemampuan dalam memilih strategi akan menjadi faktor penentu dalam menjaga dan meningkatkan keberlanjutan operasional, kemampuan daya saing dan peningkatan kinerja organisasi PTMA. Strategi inovasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi program akademik yang berbasis IT dan kebijakan pemerintah, program layanan akademik yang baru untuk dosen dan mahasiswa, program otomatisasi untuk mempermudah layanan mahasiswa baru, program untuk kemudahan mengakses program akademik, pengembangan program open learning, program IT sebagai penunjang distance learning, pelatihan untuk meningkatkan kesadaran inovasi atau budaya inovasi, teknologi baru untuk kualitas pendidikan dan pembelajaran, pemanfaatan perangkat lunak multimedia (software), meninjau struktur manajemen, branding melalui website institusi, branding melalui media lainnya, kerjasama dengan perguruan tinggi lain untuk distance learning, pengembangan strategi inovasi dan perencanaan kegiatan inovasi, kebijakan inovasi melalui pengembangan infrastruktur inovatif.

Strategi-strategi tersebut telah dilaksanakan oleh PTMA sebagai upaya peningkatan kinerja organisasinya. Salah satu strategi pengembangan program open learning, misalnya, PTMA dapat memanfaatkan program Universitas Siber Muhammadiyah (SiberMu) yang telah diinisiasi oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah melalui Majelis Diktilitbang. Kehadiran SiberMu ini memang dirancang oleh Majelis Diktilitbang PPM dengan tujuan sebagai satu langkah antisipasi perkembangan revolusi industri 4.0 ke society 5.0, sekaligus dapat dimanfaatkan oleh PTMA yang ada saat ini. Pengembangan kurikulum yang ada, ataupun pemanfaatan teknologi yang ada dapat dimanfaatkan oleh PTMA dalam pengembangan bidang akademiknya. Melalui strategi ini maka PTMA dapat mengantisipasi tantangan atas tuntutan era revolusi industri 4.0 dengan paradigma barunya.

Strategi lainnya dalam bidang kerjasama dengan perguruan tinggi lain, misalnya, beberapa PTMA yang kecil melakukan merger. Beberapa sekolah tinggi telah melakukan merger menjadi universitas, dengan harapan setelah terbentuknya universitas tersebut maka PTMA tersebut bisa tumbuh secara sehat dan mampu menghadapi tantangan yang ada. Penggabungan beberapa PTMA akan memperkuat sumber daya yang dimilikinya, sehingga terjadi peningkatan kinerja organisasi.

Berkaitan dengan variabel Strategi Inovasi yang diukur melalui Strategi Inovasi Gen-RI 4.0, dengan indikator Kebijakan tentang Literasi Baru (Literasi data, Literasi Teknologi, dan Literasi Manusia), PTMA harus melakukan perubahan kebijakan yang mendasar, baik dalam bidang akademik, pengembangan sumber daya manusia,

pengembangan teknologi, ataupun dalam bidang lainnya. Hal ini sejalan dengan arahan dari Pimpinan Pusat Muhammadiyah bahwa PTMA harus membentuk, menumbuhkembangkan dan memperkaya potensi akal budi manusia, sebab secanggih-canggihnya teknologi tersebut, tetaplah benda mati. Akal budi merupakan harta yang dimiliki manusia dan tidak dimiliki apapun, termasuk robot. Manusia dengan hati, rasa, pikiran, itu semua lebih canggih dibandingkan dengan teknologi apapun. Begitu tingginya peran strategi inovasi dalam penelitian ini yang menunjukkan peran mediasi yang signifikan atas pengaruh tekanan persaingan yang dihadapi PTMA terhadap pencapaian kinerja organisasi. Penerapan strategi inovasi dilakukan agar PTMA tetap berjalan operasionalnya dan memiliki daya saing yang handal. Konsep ini secara teoritis tidak bisa dipisahkan dari peran yang mendasari daya saing yaitu teori I/O. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa tingginya tekanan atau intensitas persaingan yang dihadapi PTMA di Indonesia akan berimplikasi pada respon PTMA untuk menyiapkan dan melaksanakan berbagai strategi inovasi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasinya. Pencapaian kinerja yang tinggi pada PTMA, diharapkan pimpinan perguruan tinggi semakin siap dan memiliki daya saing dalam mengelola perguruan tingginya.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian ini yang dilakukan pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah 'Aisiyah (PTMA) se-Indonesia memberikan bukti empiris pada teori Industrial Organization yang terkait dengan rivalitas sebagai salah satu faktor eksternal. Rivalitas antar institusi pendidikan ini berpengaruh terhadap kinerja organisasi jika ditunjang dengan strategi inovasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perguruan tinggi menyadari berbagai faktor eksternal tidak dapat dihindari, terutama pada era dimana perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan yang begitu dinamis. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan dan implementasi kebijakan dan strategi bagi pimpinan PTMA, dan sekaligus menyediakan informasi bagi Majelis Diktilitbang PP Muhammadiyah, tentang pengelolaan perguruan tinggi dalam menghadapi era Revolusi Industri 4.0. Kebijakan tentang Literasi Baru (Literasi data, Literasi Teknologi, dan Literasi Manusia) menjadi hal yang sangat diperlukan di era mendatang. Secara empiris penelitian ini masih memberikan peluang kepada peneliti selanjutnya untuk menemukan instrumen indikator kinerja organisasi. Selain itu, responden penelitian yang ditentukan, misalnya pada perguruan tinggi yang didasarkan pada penentuan klaster, nilai akreditasi dari PTMA, penggunaan mix method, pada perguruan tinggi lain, ataupun lainnya.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah pemahaman responden terhadap jawaban pernyataan belum tentu konsisten, meskipun dalam penelitian ini sudah diminimalkan dengan menggunakan uji analisis Common Method Bias (CMB); dan subjek penelitian minim dalam merespon penelitian melalui

kuesioner ini.

## REFERENCES

- Abdillah, W., & Hartono, J. 2015. Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis (1 Ed.). ANDI.
- Ahmad, I. 2018a, Januari 17. Proses Pembelajaran Digital Dalam Era Revolusi Industri 4.0. Direktur Jenderal Pembelajaran Dan Kemahasiswaan Kementerian Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi, Medan.
- Ahmad, I. 2018b, Februari 16. Pendidikantinggi "4.0" Yang Mampu Meningkatkan Daya Saing Bangsa. Direktur Jenderal Pembelajaran Dan Kemahasiswaan Kementerian Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi, Makasar. [Http://Lib.Um.Ac.Id/Wp-Content/Uploads/2018/03/Presentasi-Intan-Ahmad.Pdf](http://lib.um.ac.id/wp-content/uploads/2018/03/Presentasi-Intan-Ahmad.Pdf)
- Al-Husseini, S. J. H. 2014. The Impact Of Leadership Style On Innovation In Iraq's Higher Education Institutions: The Role Of Knowledge Sharing. University Of Plymouth.
- Aoun, J. E. 2017. Robot-Proof Higher Education In The Age Of Artificial Intelligence. The MIT Press.
- Appel, J. 2018. Peran Perguruan Tinggi Dan Lembaga Litbang Dalam Menyongsong Pengembangan Inovasi Menuju Era Industri 4.0.
- A.R. Fakhruddin. 1985. Muhammadiyah Menuju Masa Mendatang, Yogyakarta. Persatuan.
- Asif, M., & Searcy, C. 2013. A Composite Index For Measuring Performance In Higher Education Institutions. 19.
- Aswani, S. (2013). Strategic Innovation And Performance Of Public Universities In Kenya.
- Azar, G., & Ciabuschi, F. 2017. Organizational Innovation, Technological Innovation, And Export Performance: The Effects Of Innovation Radicalness And Extensiveness. *International Business Review*, 26, 324–336.
- Ball, R., & Wilkinson, R. 1994. The use and abuse of performance indicators in UK higher education. *Higher Education*, 27(4), 417–427. <https://doi.org/10.1007/BF01384902>
- Carmona, M., & Sieh, L. 2004. Measuring Quality in Planning: Managing the Performance Process. Publisher: Taylor & Francis, Inc.
- Cave, M., Hanney, S., Kogan, M., & Trevett, G. 1988. The Use of Performative Indicators in Higher Education. A Critical Analysis of Developing Practice. Jessica Kingsley, London.
- Damanpour, F. 1991. Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.5465/256406>
- Damanpour, F., & Schneider, M. 2009. Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495–522. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- Darroch, J. 2005. Knowledge Management, Innovation And Firm Performance. *Journal Of Knowledge Management*, 9, 101–115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Direktorat Sistem Inovasi. 2018. Panduan Umum Penyelenggaraan Manajemen Inovasi Perguruan Tinggi. Direktorat Sistem Inovasi, Direktorat Jenderal Penguatan Inovasi Kementerian Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi.
- Drucker, P. F. 2015. Innovation And Entrepreneurship. Routledge Classic. London.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. 2004. The Oxford Handbook of Innovation. Oxford University Press, USA.
- Gogan, L. M., Artene, A., Sarca, I., & Draghici, A. 2016. The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 194–202. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.106>
- Hamid, E. S. 2018. Peluang Dan Tantangan Perguruan Tinggi Pada Era Revolusi Industri 4.0.
- Jakovljevic, M. 2018. A Model For Innovation In Higher Education. *South African Journal Of Higher Education*, 32, 109–131.
- Juneman. 2013. Common Method Variance & Bias Dalam Penelitian Psikologis. *Jurnal Pengukuran Psikologi Dan Pendidikan Indonesia*, 2(5), 364–381.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. 1992. *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review 70.
- Li, S., & Liu, B. 2018. Joseph E. Aoun: Robot-Proof: Higher Education In The Age Of Artificial Intelligence: MIT Press, 2017. Kindle Edition. Higher Education, 77. <https://doi.org/10.1007/S10734-018-0289-3>
- Lukman, R, Krajnc, D, & Glavic, P. 2010. University Ranking Using Research, Educational And Environmental Indicators. *Journal Of Cleaner Production*, Vol. 18(No. 7), 619-628.
- Mirfani, A. M., Sutarsih, C., & Rosalin, E. 2012. Strategi Dan Hasil Kompetensi Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, XIV(1).
- Na'im, A. 2017. Menghadapi Perekonomian Baru. Kementerian Riset Teknologi Dan Pendidikan Tinggi.
- Nasir, M. 2018a. Pengembangan Iptek Dan Pendidikan Tinggi Di Era Revolusi Industri 4.0. Kementerian Riset, Teknologi Dan Pendidikan Tinggi. <http://www.kopertis6.or.id/component/content/article/49/4107-pengembangan-iptek-dan-pendidikan-tinggi-di-era-revolusi-industri-40.html>
- Nasir, M. 2018b. Menristekdikti: Tak Ada Dikotomi Dalam Rangka Mendukung Peningkatan Daya Saing Bangsa Era Industri 4.0. Biro Kerja Sama Dan Komunikasi Publik Kemenristekdikti. <https://www.ristekbrin.go.id/Menristekdikti-Tak-Ada-Dikotomi-Dalam-Rangka-Mendukung-Peningkatan-Daya-Saing-Bangsa-Era-Industri-4-0/>
- Nasir, M. (2018c). Menristekdikti: Perlu Reorientasi Kurikulum Untuk Meningkatkan Inovasi Perguruan Tinggi Di Era Revolusi Industri 4.0. Biro Kerjasama Dan Komunikasi Publik Kemenristekdikti. <https://www.ristekbrin.go.id/Menristekdikti-Perlu-Reorientasi-Kurikulum-Untuk-Meningkatkan-Inovasi-Perguruan-Tinggi-Di-Era-Revolusi-Industri-4-0/>
- Nasir, M. 2019. Menristekdikti Minta Perguruan Tinggi Siap Akan Kemunculan Profesi Baru Di Era Revolusi Industri 4.0. Biro Kerja Sama Dan Komunikasi Publik Kemenristekdikti. <https://www.ristekbrin.go.id/Menristekdikti-Minta-Perguruan-Tinggi-Siap-Akan-Kemunculan-Profesi-Baru-Di-Era-Revolusi-Industri-4-0/>
- Neely, A. 1998. *Measuring Business Performance – Why, What, How*. Economist Books. London.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. 1995. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common Method Biases In Behavioral Research: A Critical Review Of The Literature And Recommended Remedies. *The Journal Of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, M. E. 1990. New Global Strategies for Competitive Advantage. *Planning Review*, 18(3), 4–14. <https://doi.org/10.1108/eb054287>
- Podsakoff, P., & Organ, D. 1986. Self-Report In Organizational Research. *Journal Of Management - J MANAGE*, 12, 531–544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Santos-Rodrigues, H., Faria, J., Cranfield, D., & Morais, C. 2013. Intellectual Capital And Innovation: A Case Study Of A Public Healthcare Organisation In Europe. *The Electronic Journal Of Knowledge Management*, 11.
- Shisia, A., Sang, W., Matoke, J., & Omwario, B. N. 2014. Strategic Innovation and Performance of Public Universities in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 6(23).
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. 1996. Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631–647. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(96\)00031-X](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(96)00031-X)
- Sudlow, B. 2019. Review Of Joseph E. Aoun (2017). Robot Proof: Higher Education In The Age Of Artificial Intelligence. *Postdigital Science And Education*, 1(1), 236–239. <https://doi.org/10.1007/S42438-018-0005-8>
- Suwigno, P. 2018, Januari 17. Kebijakan Kelembagaan Menghadapi Revolusi Industri 4.0.
- Tjahjadi, B., & Soewarno, N. 2015. Dampak Mediasi Market-Driven Costing Terhadap Hubungan Intensitas Persaingan Dan Karakteristik Pelanggan Dengan Kinerja Keuangan. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 16(2), 102–112. <https://doi.org/10.9744/Jak.16.2.102-112>
- Wang, X. 2010. Performance Measurement In Universities. *Managerial Perspective*. University Of Twente.
- Zerenler, M., Hasiloglu, S. B., & Sezgin, M. 2008. Intellectual Capital And Innovation Performance: Empirical Evidence In The Turkish Automotive Supplier. *Journal Of Technology Management & Innovation*,

*Conflict of Interest Statement: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.*

*Copyright © 2022 author (s) . This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copy-right owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.*



## LIST OF TABLES

1.	<a href="#">Command Method Bias by Harman’s Single Factor Test .....</a>	<a href="#">177</a>
2.	<a href="#">Outer Loadings (Measurement Model) Model Akhir .....</a>	<a href="#">178</a>
3.	<a href="#">Nilai Cross Loading .....</a>	<a href="#">179</a>
4.	<a href="#">Composite Reliability dan Average Variance Extracted .....</a>	<a href="#">180</a>
5.	<a href="#">Nilai R-Square .....</a>	<a href="#">181</a>
6.	<a href="#">Hasil Pengujian Koefisien Jalur <i>Inner Model</i> .....</a>	<a href="#">182</a>
7.	<a href="#">Result For Inderct Effect .....</a>	<a href="#">183</a>

Table 1/ Command Method Bias by Harman's Single Factor Test

## Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	30.551	44.276	44.276	30.072	<b>43.582</b>	43.582
2	6.262	9.075	53.351			
....						
69	6.600E-8	9.566E-8	100.000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Tabel 2/ Outer Loadings (Measurement Model) Model Akhir

Variabel	Indikator	Outer Loadings
Rivalitas	X1.1	0.765
	X1.2	0.774
	X1.5	0.756
	X1.6	0.774
	X1.7	0.810
	X1.8	0.834
Strategi Inovasi	Z1.1	0.799
	Z1.10	0.729
	Z1.11	0.750
	Z1.12	0.790
	Z1.13	0.705
	Z1.14	0.729
	Z1.15	0.871
	Z1.16	0.793
	Z1.17	0.834
	Z1.2	0.830
	Z1.3	0.829
	Z1.4	0.868
	Z1.5	0.806
	Z1.6	0.834
	Z1.8	0.786
Z1.9	0.833	
Kinerja Organisasi	Y1.13	0.882
	Y1.14	0.776
	Y1.15	0.794
	Y1.16	0.840
	Y1.18	0.772
	Y1.20	0.846
	Y1.21	0.842
Y1.6	0.755	

Tabel 3/ Nilai Cross Loading

	Kinerja Organisasi	Rivalitas	Strategi Inovasi	X1	Y1	Z1
X1	0.067	<b>1.000</b>	0.393	<b>0.998</b>	0.072	0.391
X1.1	-0.110	<b>0.790</b>	0.101	<b>0.765</b>	-0.105	0.100
X1.2	-0.050	<b>0.793</b>	0.212	<b>0.774</b>	-0.044	0.208
X1.5	0.195	<b>0.735</b>	0.500	<b>0.756</b>	0.198	0.498
X1.6	0.042	<b>0.783</b>	0.319	<b>0.774</b>	0.045	0.317
X1.7	0.235	<b>0.787</b>	0.472	<b>0.810</b>	0.236	0.470
X1.8	0.102	<b>0.817</b>	0.361	<b>0.834</b>	0.104	0.361
Y1	<b>1.000</b>	0.067	0.744	0.086	<b>1.000</b>	0.744
Y1.13	<b>0.674</b>	0.145	0.602	0.153	<b>0.682</b>	0.604
Y1.14	<b>0.670</b>	0.263	0.715	0.279	<b>0.676</b>	0.716
Y1.15	<b>0.789</b>	0.192	0.653	0.208	<b>0.794</b>	0.651
Y1.16	<b>0.838</b>	0.003	0.508	0.012	<b>0.840</b>	0.508
Y1.18	<b>0.774</b>	0.108	0.519	0.127	<b>0.772</b>	0.517
Y1.20	<b>0.851</b>	-0.121	0.537	-0.107	<b>0.846</b>	0.539
Y1.21	<b>0.845</b>	-0.133	0.573	-0.119	<b>0.842</b>	0.575
Y1.6	<b>0.762</b>	0.066	0.591	0.086	<b>0.755</b>	0.592
Z1	0.744	0.393	<b>1.000</b>	0.414	0.747	<b>1.000</b>
Z1.1	0.561	0.302	<b>0.793</b>	0.321	0.563	<b>0.799</b>
Z1.10	0.509	0.362	<b>0.732</b>	0.365	0.514	<b>0.729</b>
Z1.11	0.533	0.220	<b>0.752</b>	0.231	0.537	<b>0.750</b>
Z1.12	0.608	0.255	<b>0.790</b>	0.275	0.608	<b>0.790</b>
Z1.13	0.494	0.349	<b>0.712</b>	0.366	0.497	<b>0.705</b>
Z1.14	0.465	0.426	<b>0.734</b>	0.442	0.466	<b>0.729</b>
Z1.15	0.652	0.354	<b>0.874</b>	0.373	0.652	<b>0.871</b>
Z1.16	0.640	0.272	<b>0.799</b>	0.291	0.641	<b>0.793</b>
Z1.17	0.601	0.281	<b>0.836</b>	0.298	0.603	<b>0.834</b>
Z1.2	0.693	0.273	<b>0.821</b>	0.290	0.697	<b>0.830</b>
Z1.3	0.594	0.282	<b>0.823</b>	0.298	0.599	<b>0.829</b>
Z1.4	0.657	0.387	<b>0.864</b>	0.403	0.660	<b>0.868</b>
Z1.5	0.631	0.315	<b>0.806</b>	0.333	0.633	<b>0.806</b>
Z1.6	0.674	0.380	<b>0.832</b>	0.397	0.675	<b>0.834</b>
Z1.8	0.608	0.242	<b>0.782</b>	0.258	0.609	<b>0.786</b>
Z1.9	0.583	0.318	<b>0.833</b>	0.340	0.584	<b>0.833</b>

Tabel 4/ Composite Reliability dan Average Variance Extracted

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Kinerja Organisasi	1.000	1.000	1.000	1.000
Rivalitas	1.000	1.000	1.000	1.000
Strategi Inovasi_	1.000	1.000	1.000	1.000
X1	0.876	0.877	0.906	0.618
Y1	0.906	0.911	0.924	0.606
Z1	0.962	0.963	0.966	0.641

Tabel 5/ Nilai R-Square

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Organisasi	0.614	0.602
Strategi Inovasi_	0.155	0.142

**Tabel 6/ Hasil Pengujian Koefisien Jalur Inner Model**

No	Hubungan Variabel		Koefisien Jalur
1	Rivalitas (X1)	Kinerja Organisasi (Y)	0.267
2	Rivalitas (X1)	Strategi Inovasi (Z1)	0.393
3	Strategi Inovasi (Z1)	Kinerja Organisasi (Y)	0.849

Tabel 7/ Result For Inderct Effect

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values
Rivalitas -> Strategi Inovasi -> Kinerja Organisasi	0.334	0.327	0.133	2.516	<b>0.012</b>



**LIST OF FIGURE**

1. [The PM Framework for Univerity .....184](#)
2. [Kerangka Konseptual .....185](#)
3. [Loading Factors Setelah Eliminasi .....186](#)

Figure 1/ The PM Framework for University

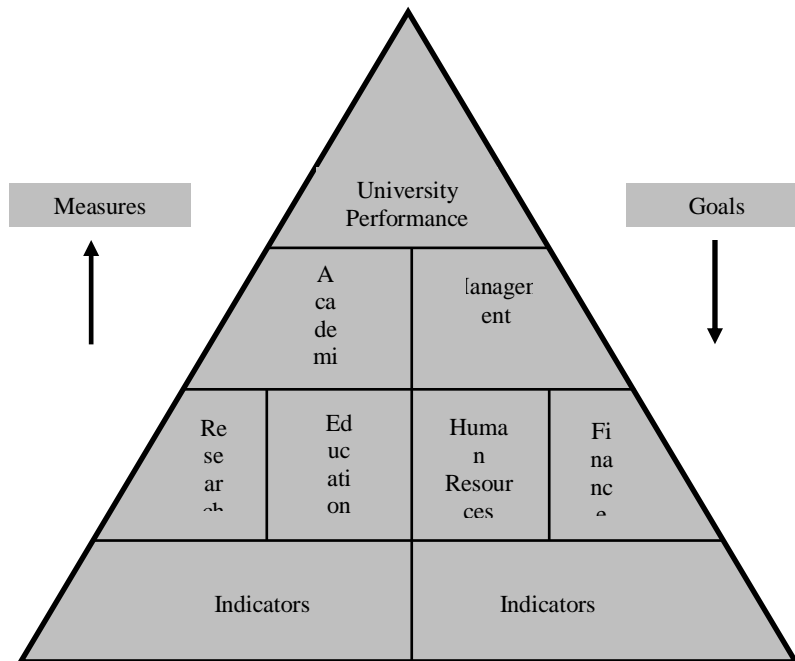


Figure 2/ Kerangka Konseptual

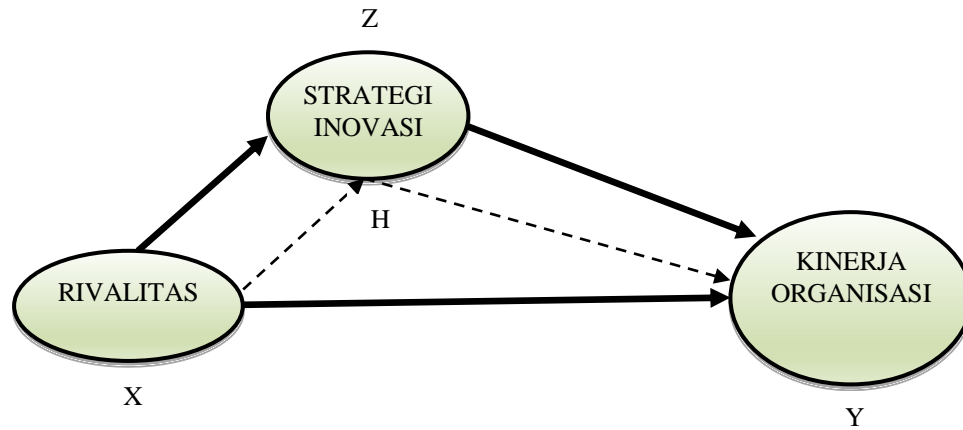


Figure 3/ Loading Factors Setelah Eliminasi

