

**PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITIES*
TERHADAP INOVASI MODEL BISNIS YANG DIMODERATORI
TOLERANSI PENGAMBILAN RISIKO ORGANISASI**



SKRIPSI

Ditulis Oleh :

Nama : Risang Arief Kusuma
Nomor mahasiswa : 18311123
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2022**

**PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITIES* TERHADAP
INOVASI MODEL BISNIS YANG DIMODERATORI TOLERANSI
PENGAMBILAN RISIKO ORGANISASI
SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai
derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen pada Fakultas Bisnis dan
Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Ditulis Oleh :

Nama : Risang Arief Kusuma
Nomor Mahasiswa : 18311123
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau terdapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 27 September 2022

Penulis,



(Risang Arief Kusuma)

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI
PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITIES* TERHADAP
INOVASI MODEL BISNIS YANG DIMODERATORI TOLERANSI
PENGAMBILAN RISIKO ORGANISASI

Nama : Risang Arief Kusuma

Nomor Mahasiswa : 18311123

Program Studi : Manajemen

Bidang Peminatan : Operasional

Yogyakarta, 27 September 2022

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen pembimbing,



Siti Nursyamsiah, Dra., MM., CPM.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITIES TERHADAP INOVASI MODEL
BISNIS YANG DIMODERATORI TOLERANSI PENGAMBILAN RISIKO ORGANISASI**

Disusun Oleh : **RISANG ARIEF KUSUMA**

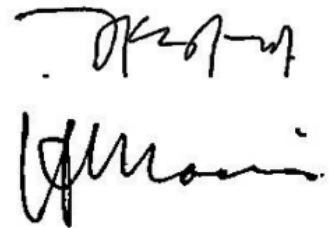
Nomor Mahasiswa : **18311123**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

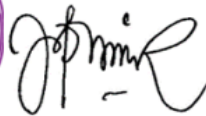
Pada hari, tanggal: Jumat, 04 November 2022

Penguji/ Pembimbing TA : Siti Nursyamsiah, Dra., M.M.

Penguji : Al Hasin, Drs., MBA.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Pengaruh *Knowledge Management Capabilities* terhadap Inovasi Model Bisnis yang dimoderatori Toleransi Pengambilan Risiko Organisasi. Populasi penelitian ini adalah pengusaha atau pemilik dari UMKM yang berada di Yogyakarta yang umur UMKM tersebut lebih dari 1 tahun. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan data primer yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan secara *online*. Total sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 60 responden. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda dengan uji *moderated regression analysis* (MRA) yang diolah dengan *software IBM SPSS Statistics 28.0*. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa *Internal knowledge management capabilities* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Model Bisnis. Sedangkan untuk *External knowledge management capabilities* mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Inovasi Model Bisnis. Ditemukan pula bahwa Toleransi pengambilan risiko organisasi sebagai variabel moderasi tidak berpengaruh dalam hubungan antara *Internal knowledge management capabilities* dengan Inovasi Model Bisnis. Kemudian, Toleransi pengambilan risiko organisasi sebagai variabel moderasi tidak berpengaruh dalam hubungan antara *external knowledge management capabilities* dengan Inovasi Model Bisnis. Karena menghasilkan pengaruh positif yang tidak signifikan meski memiliki *effect size* moderasi potensial.

Kata Kunci : *Internal knowledge management capabilities*, *External knowledge management capabilities*, Toleransi pengambilan risiko organisasi, Inovasi Model Bisnis, UMKM

ABSTRACT

This study was conducted to determine the effect of Knowledge Management Capabilities on Business Model Innovation moderated by Organizational Risk-Taking Tolerance. The population of this study are entrepreneurs or owners of SMEs in Yogyakarta whose age is more than 1 year. This study uses a quantitative approach, with primary data obtained through data collection techniques using questionnaires distributed online. The total sample used in this study was 60 respondents. The analysis used in this research is multiple linear regression analysis with moderated regression analysis (MRA) test processed with IBM SPSS Statistics 28.0 software. The results showed that internal knowledge management capabilities have a positive and significant influence on Business Model Innovation. Meanwhile, External knowledge management capabilities have a negative and insignificant effect on Business Model Innovation. It was also found that organizational risk-taking tolerance as a moderating variable had no effect on the relationship between internal knowledge management capabilities and business model innovation. Then, organizational risk-taking tolerance as a moderating variable has no effect on the relationship between external knowledge management capabilities and Business Model Innovation. Because it produces an insignificant positive effect despite having a potential moderation effect size.

Keywords : Internal knowledge management capabilities, External knowledge management capabilities, Organizational risk taking tolerance, Business Model Innovation, SMEs

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbi'l'alam, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahu wa ta'ala atas segala limpahan rahmat, karunia dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Knowledge Management Capabilities* terhadap Inovasi Model Bisnis yang dimoderatori Toleransi Pengambilan Risiko Organisasi” ini disusun oleh penulis bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan pada Program Sarjana Strata-1 Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih sebanyak-banyaknya kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuan berupa bimbingan, motivasi, dukungan dan do'a selama proses penyusunan karya ilmiah skripsi ini. Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rudi Purnomo, S.E., dan Sri Asih Purwatiningsih, S.H.,

Kedua orang tua yang senantiasa memberikan dorongan dan perhatian kepada penulis hingga dapat menyelesaikan studi.

2. Ibu Siti Nursyamsiah, Dra., MM., CPM.

Selaku dosen pembimbing yang selalu membantu dan memberi ilmu pengetahuan dalam penyusunan skripsi. Terimakasih banyak, semoga Allah SWT senantiasa melindungi dan melancarkan urusan Ibu. Aamiin.

3. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA, CertIPSAS.

Selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

4. Bapak Abdur Rafik, SE., M.Sc., CSA.

Selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

5. Dewi Ayuningsari.

Adik kandung yang senantiasa memberikan dorongan dan perhatian kepada penulis hingga dapat menyelesaikan studi.

6. Kepada seluruh responden yang telah bersedia untuk berpartisipasi dalam kelancaran penyusunan skripsi ini.

7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dalam pelaksanaan dan penyelesaian laporan skripsi serta pembelajaran dalam hidup ini.

Penulis menyadari Tugas Akhir ini jauh dari kata sempurna. Untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan oleh penulis

agar dapat memperbaiki proses dan menjadi lebih baik ke depannya.

Semoga laporan skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.

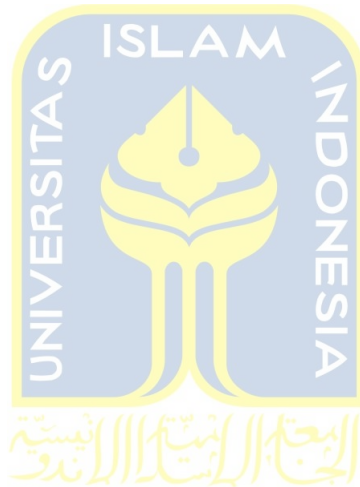
Wassalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Yogyakarta, 27 September 2022

Penulis,



(Risang Arief Kusuma)



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Landasan Teori	9

2.2.1 Manajemen Operasi.....	9
2.2.2 Inovasi	12
2.2.3. Inovasi Model Bisnis	14
2.2.4. Manajemen Pengetahuan	15
2.2.4.1 Internal knowledge management capabilities	17
2.2.4.2 External knowledge management capabilities	19
2.3. Rumusan Hipotesis	21
2.3.1 Internal KM Capabilities dan Inovasi Model Bisnis	21
2.3.2 External KM Capabilities dan Inovasi model bisnis	21
2.3.3 Toleransi pengambilan risiko organisasi, knowledge management capabilities, dan Inovasi model bisnis	23
2.4 Kerangka Penelitian	25
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1 Pendekatan Penelitian	26
3.2 Lokasi Penelitian.....	26
3.3 Populasi dan Sampel.....	26
3.4 Variabel Penelitian.....	28
3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	29
3.5.1 <i>Internal knowledge management capabilities</i>	29
3.5.2 <i>External knowledge management capabilities</i>	31

3.5.3 Toleransi pengambilan risiko organisasi	33
3.5.4 Inovasi Model Bisnis	34
3.6 Jenis dan Metode Pengumpulan data	35
3.6.1 Jenis Data.....	36
3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	38
3.7.1 Uji Validitas	38
3.7.2 Uji Reliabilitas	40
3.7 Teknik Analisis Data.....	41
3.7.1 Analisis Deskriptif	41
3.7.2 Uji Asumsi Klasik.....	42
3.7.2.1 Uji Normalitas	42
3.7.2.2 Uji Multikolinearitas.....	42
3.7.2.3 Uji Heteroskedastisitas	43
3.8 Pengujian Hipotesis	44
3.8.1 Pengujian Hipotesis Dengan Uji T	44
3.8.2 Pengujian Hipotesis dengan Uji F (Simultan)	45
3.8.3 Uji Koefisien Determinasi berganda (R^2)	46
3.8.4 <i>Moderated Regression Analysis (MRA)</i>	46
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1 Hasil Pengumpulan Data.....	48

4.1.1 Analisis Deskriptif Responden	48
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel	51
4.1.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Internal knowledge management capabilities	51
4.1.2.2 Analisis Deskriptif Variabel External knowledge management capabilities	53
4.1.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Toleransi pengambilan risiko organisasi	56
4.1.2.4 Analisis Deskriptif Variabel Inovasi Model Bisnis	57
4.1.3 Uji Instrumen Penelitian	59
4.1.3.1 Uji Validitas	59
4.1.3.2 Uji Reliabilitas	62
4.2 Uji Asumsi Klasik	63
4.2.1 Uji Normalitas	63
4.2.2 Uji Multikolinearitas	64
4.2.3 Uji Heteroskedastisitas	65
4.3 Uji Hipotesis	66
4.3.1 Hasil Uji Hipotesis Variabel Moderasi	66
4.3.2 Pembahasan Hasil Uji Hipotesis	70
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	75
5.1 Kesimpulan	75
5.2 Implikasi Manajerial	76
5.3 Keterbatasan Penelitian	76

5.4 Saran	77
DAFTAR PUSTAKA.....	79
LAMPIRAN.....	87



DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Deskriptif Responden.....	50
Tabel 4. 2 Skala Deskriptif Variabel.....	51
Tabel 4. 3 Deskriptif Internal knowledge management capabilities.....	52
Tabel 4. 4 Deskriptif External knowledge management capabilities.....	53
Tabel 4. 5 Deskriptif Toleransi pengambilan risiko organisasi	56
Tabel 4. 6 Deskriptif Inovasi Model Bisnis	57
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas.....	60
Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas.....	62
Tabel 4. 9 Hasil Uji Normalitas	63
Tabel 4. 10 Hasil Uji Multikolinearitas.....	64
Tabel 4. 11 Hasil Uji Heteroskedastisitas	65
Tabel 4. 12 Hasil Uji Regresi Moderasi.....	66
Tabel 4. 13 Hasil Uji F	68
Tabel 4. 14 Hasil Uji Koefisien Determinasi	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kerangka Pemikiran.....	25
-------------------------------------	----



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pesatnya perkembangan zaman serta inovasi telah mendorong usaha dan lingkungan bisnis menjadi lebih dinamis, kompetitif dan progresif. Kemudahan dalam mendirikan badan hukum usaha untuk melakukan kegiatan serta aktivitas bidang usaha juga merupakan kesempatan besar yang hendak diraih bagi pengusaha dan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan suatu strategi bisnis yang penting dan dapat berlangsung cukup lama.

Keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang merupakan tantangan bagi organisasi, misalnya persaingan yang semakin ketat antar organisasi akibat globalisasi. Persaingan yang ketat di industri saat ini menuntut organisasi untuk memiliki keunggulan kompetitif dalam industrinya. Agar tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis. Untuk tetap kompetitif, organisasi harus mampu mengelola pengetahuan (*Knowledge management*).

Pengetahuan dipandang sebagai keunggulan kompetitif untuk mencapai kualitas bersaing yang terus-menerus, menemui permulaan masa perekonomian baru yang diwakili oleh kompetisi berbasis pengetahuan, yaitu ekonomi pengetahuan. Pengetahuan yang menjadi dasar persaingan (Gupta et al., 2012),

Secara khusus, pengetahuan *tacit* mampu sebagai sumber kualitas. Orisinalitas benar-benar tidak tergoyahkan dan tidak sepenuhnya ditiru atau diganti.

Manajemen pengetahuan adalah siklus bisnis yang berkaitan terhadap penciptaan informasi baru dan menjamin pemanfaatan informasi dalam perusahaan sesuai kebutuhan (Kor & Maden, 2013). Manajemen pengetahuan memungkinkan wirausahawan dan manajer kreatif untuk sebagai ahli strategis. *Knowledge management capabilities* mencakup *internal knowledge management capabilities* dan *external knowledge management capabilities*. Upaya peningkatan kompetensi pengetahuan bisnis membantu bisnis bersaing. Pengetahuan yang baik mendorong pengembangan bisnis untuk organisasi. Sebuah model bisnis adalah sarana yang digunakan organisasi untuk menciptakan keuntungan (Gambardella & McGahan, 2010). Mendefinisikannya sebagai ketika sebuah perusahaan mengadopsi pendekatan baru untuk mengomersialkan aset fundamentalnya. Bersumber pada penjelasan di atas, sehingga tujuan pada penelitian ini adalah guna mendapatkan kedudukan kapasitas pengetahuan internal serta eksternal dalam inovasi model bisnis UMKM.

Menurut Turban (2008), proses manajemen pengetahuan adalah bagian dari memori perusahaan, di mana organisasi mengidentifikasi, memilih, dan memproses informasi dan keahlian yang biasanya disimpan di dalam perusahaan tetapi dalam bentuk yang tidak terstruktur, ini merupakan proses yang membantu mengatur,

menyebarkan, dan mentransfer. Proses manajemen pengetahuan adalah fenomena sosial di perusahaan, yang dipengaruhi tidak hanya oleh berbagai tahap transisi ke ekonomi berbasis pengetahuan, yang menentukan lanskap kompetitif, tetapi juga oleh latar belakang kelembagaan dan budaya (Hussinki et.al., 2017). Menurut Handzic (2004), Kekuatan UMKM secara tegas dipengaruhi oleh kewajiban untuk mengubah pengetahuan antar individu menjadi pengetahuan organisasi.

Proses manajemen pengetahuan merupakan respons terhadap peningkatan aset sumber daya manusia suatu organisasi. Melalui pengesahan dan peningkatan otoritatif, data, pengalaman, informasi ditangani dan diubah menjadi navigasi serta modal pembelajaran yang representatif. Menurut (Edvarson & Oscarsson 2013), organisasi yang menjalankan informasi, rancangan dan siklus dewan bekerja berdasarkan kemampuan perwakilan mereka dan memberdayakan mereka untuk memilih pilihan yang lebih disukai daripada organisasi yang berbeda. Asosiasi harus fokus pada pentingnya mengawasi proses KM. Penguatan dukungan pada dasarnya menargetkan tiga topik khusus: kemampuan khusus, kemampuan humanistik, dan kemampuan terapan pengawas dan karyawan (Haghighi et al., 2015). Sebuah sistem atau konsep yang dikenal sebagai proses manajemen pengetahuan diperlukan sehingga informasi dan data memiliki kualitas dan tumbuh dalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul sebagai berikut: “Pengaruh *Knowledge Management Capabilities* Terhadap Inovasi Model Bisnis Yang Dimoderatori Toleransi Pengambilan Risiko Organisasi”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh *Internal knowledge management capabilities* terhadap kemampuan perusahaan untuk berinovasi model bisnis?
2. Apakah ada pengaruh *External knowledge management capabilities* terhadap kemampuan perusahaan untuk berinovasi model bisnis?
3. Apakah ada pengaruh *Internal knowledge management capabilities* pada inovasi model bisnis yang dimoderasi oleh toleransi pengambilan risiko?
4. Apakah ada pengaruh *External knowledge management capabilities* pada inovasi model bisnis yang dimoderasi oleh toleransi pengambilan risiko?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh *internal knowledge management capabilities* terhadap kemampuan perusahaan dalam berinovasi model bisnis
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh *external knowledge management capabilities* terhadap kemampuan perusahaan untuk berinovasi model bisnis

3. Untuk menguji secara empiris pengaruh *internal knowledge management capabilities* pada inovasi model bisnis yang dimoderasi oleh toleransi pengambilan risiko

4. Untuk menguji secara empiris pengaruh *external knowledge management capabilities* pada inovasi model bisnis yang dimoderasi oleh toleransi pengambilan risiko

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan/organisasi

Untuk organisasi yang telah atau belum melaksanakan suatu proses manajemen pengetahuan, bisa digunakan sebagai informasi tentang faktor-faktor manajemen pengetahuan yang memengaruhi inovasi model bisnis dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan risiko organisasi untuk mendorong inovasi model bisnis.

2. Bagi penulis

Bagi penulis studi ini merupakan prasyarat untuk mendapatkan gelar Strata-1 dalam program studi manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Hal ini juga memungkinkan penulis untuk mengumpulkan pengetahuan dan pengalaman dengan mengeksplorasi hubungan antara proses manajemen pengetahuan.

3. Bagi pembaca

Penulis berkeinginan bahwa penelitian ini dapat menjadi sumber informasi, pemahaman, data dan referensi untuk informasi yang berhubungan dengan KM (*Knowledge Management*).



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti sebelumnya melakukan penelitian mengenai judul “Pengaruh *Knowledge Management Capabilities* Terhadap Inovasi Model Bisnis Yang Dimoderatori Toleransi Pengambilan Risiko Organisasi” yakni penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya adalah sebagai berikut:

Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya oleh Hock-Doepgen M et al., (2021) dengan judul “*Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs*”. Tujuan dari penelitian ini adalah meneliti pengaruh Kemampuan Manajemen Pengetahuan Terhadap inovasi model bisnis (BMI) dan apakah pengaruhnya bergantung pada orientasi perusahaan terhadap pengambilan risiko. Dalam penelitian ini hasilnya menunjukkan hubungan positif kemampuan KM eksternal pada BMI diperkuat ketika perusahaan memiliki toleransi pengambilan risiko yang tinggi. Namun, hal ini tidak berlaku untuk perusahaan dengan toleransi pengambilan risiko yang rendah. Temuan menggambarkan bahwa untuk perusahaan dengan toleransi pengambilan risiko organisasi yang rendah, BMI diperkuat melalui kemampuan KM internal. Dengan demikian, kemampuan KM internal tampaknya menjadi penting bagi perusahaan

yang menghindari risiko. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan strategi pengambilan sampel berbasis kuesioner.

Berdasarkan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh (Bhatti et al., 2021) dengan judul “*Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak kapasitas penyerapan pengetahuan, kelincahan organisasi, dan perhatian manajemen puncak pada inovasi model bisnis karena faktor-faktor ini berkontribusi pada perubahan organisasi dalam model bisnis. Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa inovasi model bisnis secara signifikan bergantung pada kapasitas penyerapan pengetahuan, kelincahan, dan perhatian manajemen puncak. Selanjutnya, inovasi model bisnis didirikan sebagai mediator dalam hubungan antara faktor-faktor ini dan kinerja bisnis. Dari perspektif manajerial, temuan ini signifikan karena organisasi perlu fokus pada pendahuluan untuk membuat perubahan yang diperlukan pada model bisnis mereka untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.

Hasil dari penelitian Qandah, (2020) dengan judul “*The impact of knowledge management capabilities on innovation in entrepreneurial companies in Jordan* ”. Tujuan pada penelitian ini adalah meneliti pengaruh kapabilitas manajemen pengetahuan pada inovasi di perusahaan wirausaha di Yordania. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kemampuan infrastruktur berbasis pengetahuan merupakan prasyarat untuk kemampuan dinamis berbasis

pengetahuan. Di sisi lain, kemampuan kombinasi pengetahuan memiliki efek mediasi yang signifikan secara statistik antara kemampuan infrastruktur berbasis pengetahuan.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya oleh Bashir, (2019) dengan judul *“The synergetic effect of knowledge management and business model innovation on firm competence”*. Tujuan dari penelitian ini menunjukan bahwa integrasi manajemen pengetahuan dan inovasi model bisnis mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hubungan antara manajemen pengetahuan, inovasi model bisnis dan kompetensi perusahaan tampaknya terfragmentasi karena berbagai makna dan konseptualisasi.

Penelitian Valde-Juarez, (2016) dengan judul *“Management of Knowledge, Innovation and Performance in SMEs”*. Tujuan pada penelitian ini adalah untuk melihat kemampuan manajemen pengetahuan untuk mencapai inovasi dan kinerja bisnis pada usaha kecil dan menengah (UMKM). Penelitian ini memakai metode analisis PLS-SEM. Pada temuan penelitian ini, manajemen pengetahuan mempunyai dampak yang signifikan terhadap inovasi model bisnis.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Operasi

Manajemen operasi adalah kegiatan organisasi yang mengubah atau memodifikasi *input* menjadi *output*, yang umumnya berbentuk barang atau jasa

(Heizer, 2015). Manajemen operasional sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi, khususnya keuntungan serta keberlangsungan hidup bagi suatu organisasi. Menurut Herjanto (2008), manajemen bisnis memegang peranan penting dalam memaksimalkan keuntungan perusahaan, salah satunya ialah meningkatkan kegiatan manajemen efisien dan produktif.

Dengan kemajuan industri saat ini yang cepat dan kompetitif, persaingan antar organisasi semakin meningkat dan mereka harus mengubah organisasi mereka untuk bersaing di pasar terbuka dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. Salah satu fungsi administrasi organisasi yang paling penting adalah manajemen operasi. Usaha bisnis, khususnya untuk UMKM memerlukan manajemen operasi untuk mendorong perubahan dan pengembangan untuk produk yang lebih baik. Fungsi manajemen operasi di UMKM adalah untuk menyatukan kemampuan dan keterampilan yang dibuat pada bidang ini dan untuk memfasilitasi transfer praktik terbaik. Untuk mencapai tujuan strategis organisasi UMKM, inovasi sebagai fungsi operasional sangat penting. Manajemen operasi sangat penting untuk pengembangan organisasi, terutama dalam hal pengetahuan. Kemampuan untuk mengelola operasi secara luas dianggap sebagai aset kompetitif yang paling signifikan. Manajemen pengetahuan adalah pemahaman hipotetis atau layak yang mendasar untuk bisnis. Proses manajemen pengetahuan telah menjadi istilah yang sangat umum dalam manajemen operasi baru-baru ini, karena fakta

bahwa banyak organisasi menggunakan metode ini untuk mengimplementasikan dan mengelola organisasi. Menurut Dayanti et al., (2020), knowledge management merupakan pendekatan terencana dan terstruktur untuk mengelola penciptaan, berbagi, mendapatkan dan memanfaatkan pengetahuan sebagai aset organisasi, untuk meningkatkan kemampuan, kecepatan, dan efektivitas perusahaan. Knowledge management memiliki 3 elemen yang saling berkaitan, yakni: people, process, serta technology. Elemen-elemen tersebut merupakan dasar penentu keberhasilan penerapan knowledge management. Maka langkah selanjutnya perlu integrasi dari people dan process, kemudian adanya technology untuk memfasilitasi pertukaran informasi, pengetahuan, pengalaman, serta keahlian (Bhatt, 2000). Gambardella dan McGahan (2010) mendefinisikan model bisnis yaitu ketika perusahaan menerapkan pendekatan baru untuk mengkomersialkan aset dasar perusahaan. Inovasi dapat didefinisikan sebagai penciptaan sebuah ide dan pengetahuan baru untuk memfasilitasi tujuan bisnis baru, yang bertujuan kepada peningkatan struktur dan proses bisnis internal dan untuk menciptakan penggiringan pasar terhadap produk dan jasa dan inovasi meliputi inovasi radikal dan incremental. Ada lima jenis inovasi: inovasi tentang produk, inovasi tentang metode produksi, inovasi tentang sumber pasokan, eksploitasi pasar inovatif, dan cara inovatif untuk mengatur bisnis.

2.2.2 Inovasi

Menurut Makmur & Thahier (2015), inovasi berasal dari bahasa Inggris *innovation* yang berarti perubahan, sehingga inovasi dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan atau pemikiran manusia untuk menemukan sesuatu yang baru terkait dengan input, proses, dan output. Keuntungan dari yang didefinisikan dan membawa kehidupan manusia untuk itu. Inovasi terkait input didefinisikan sebagai pola pikir atau ide manusia yang berkontribusi pada keadaan pengetahuan saat ini. Untuk inovasi terkait proses, penekanannya adalah pada metode, teknologi, atau cara kerja untuk menciptakan sesuatu yang baru. Inovasi terkait keluaran menurut definisi ini tercermin dalam hasil yang dicapai, khususnya pola pikir dan penerapan metode atau teknik kerja yang dilakukan. Ketiga unsur inovasi tersebut sebenarnya merupakan satu kesatuan.

Inovasi adalah ide atau gagasan baru yang belum pernah ada sebelumnya atau belum pernah dipublikasikan. Menurut Kuniyoshi Urabe, inovasi bukanlah sesuatu yang bisa diciptakan sekaligus, melainkan sebuah proses panjang dan kumulatif yang melibatkan banyak proses pengambilan keputusan, mulai dari penciptaan ide hingga implementasi pasar. Menurut Everett (1983), inovasi adalah ide, gagasan, objek, dan praktik yang mendasari individu atau kelompok tertentu yang diterima sebagai hal baru untuk diterapkan atau diadopsi. Inovasi mempunyai 4 (empat) ciri di antaranya :

1. Memiliki ciri khas, dengan kata lain inovasi memiliki karakter unik dalam hal ide, program, sistem dan pengaturan, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.
2. Inovasi yang diperkenalkan memiliki tujuan dan program inovasi yang dijalankan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah strategis untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Memiliki unsur kebaruan, artinya inovasi harus memiliki kualitas hasil karya dan pemikiran yang menunjukkan tingkat orisinalitas dan kebaruan.
4. Ketika melaksanakan program inovasi melalui program yang terencana, kegiatan inovasi dipersiapkan secara matang terlebih dahulu dengan program yang jelas dan terencana.

Hubungan antara manajemen pengetahuan dan inovasi adalah bahwa manajemen pengetahuan mendukung inisiatif dan inovasi perusahaan. Manajemen pengetahuan dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk setiap aktivitas di sepanjang rantai nilai inovasi. Landasan KM internal yang kokoh adalah titik awal yang sangat baik untuk inovasi dan upaya implementasi. Selanjutnya, hasil dari kegiatan inovasi memperkuat atau memperbaharui basis pengetahuan perusahaan. Praktik terbaik dalam perusahaan (best practice), yang dapat di transfer antar unit dalam organisasi atau perusahaan yang sama, atau antar perusahaan yang berbeda, menjadi usang dan tidak berkelanjutan tanpa inovasi lebih lanjut. Dalam kasus

seperti itu, inovasi diperlukan untuk merevitalisasi, memperbarui, atau menciptakan praktik terbaik dalam organisasi.

2.2.3. Inovasi Model Bisnis

Menurut Khanagha et al., (2014), Inovasi model bisnis adalah jenis inovasi model bisnis yang melibatkan membuat modifikasi bertahap pada bagian individu dari model bisnis, memperluas model bisnis, model bisnis yang ada, memperkenalkan model bisnis paralel, dan akhirnya mengganti model dengan model yang berbeda secara fundamental.

Innovation Today berfokus pada bagaimana bisnis mengembangkan inovasi dalam konteks model bisnis mereka (Chesbrough, 2007). Pendekatan tradisional mengutamakan inovasi dalam konteks R&D berbiaya tinggi. (seperti inovasi teknologi). Inovasi model bisnis terjadi ketika perusahaan menemukan terobosan yang meningkatkan keunggulan kompetitifnya.

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) tidak perlu melihat ke belakang untuk berinovasi model bisnis. Karena masa lalu tidak banyak mengungkapkan tentang model bisnis masa depan. Inovasi bisnis bukan tentang melihat pesaing karena inovasi model bisnis adalah tentang menciptakan mekanisme baru yang menciptakan nilai dan menghasilkan pendapatan, bukan tentang menyalin atau membandingkan. Melanggar kebiasaan lama dan mampu merancang model unik

yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang tidak terpenuhi, kebutuhan baru, atau kebutuhan tersembunyi adalah inti dari inovasi dalam bisnis.

Menurut, Clauss (2017) dan Clauss et al., (2019) model bisnis dikonseptualisasikan sebagai arsitektur dari tiga elemen kunci yang saling terkait: *value proposition*, *value creation*, dan *value capture*. Elemen-elemen ini dikonfigurasi sebagai sistem yang saling memperkuat yang mendefinisikan logika bisnis organisasi (Martins et al., 2015; Teece, 2010). Selama dua dekade terakhir, perkembangan teknologi baru telah menyebabkan inovasi di semua elemen model bisnis. Ini termasuk tempat pasar baru di mana nilai dapat ditawarkan (misalnya, e-commerce), cara baru bagaimana nilai dapat diciptakan (misalnya, menjual layanan alih-alih produk) dan peluang baru tentang bagaimana pendapatan dapat diperoleh (Massa et al., 2017). Perkembangan ini menunjukkan bahwa BMI memperluas cakupan inovasi produk dan proses sebagai elemen kunci dari model bisnis perusahaan sedang diubah (Foss & Saebi, 2017).

2.2.4. Manajemen Pengetahuan

Dalam lingkungan bisnis berbasis pengetahuan saat ini, perusahaan menyebut diri mereka sebagai organisasi yang terus belajar dan memanfaatkan pengetahuan (Smith et al., 2005). Pengetahuan yang tepat dan kemampuan untuk mengubah pengetahuan itu untuk penciptaan nilai baru dikatakan mengarah pada keunggulan kompetitif (Ozer & Vogel, 2015). Oleh karena itu, banyak perhatian

diberikan pada bagaimana mengembangkan dan memelihara pengetahuan organisasi (Mehta & Bharadwaj, 2015).

Fungsi manajemen pengetahuan untuk menciptakan atau menyebarkan pengetahuan, mengendalikan aliran pengetahuan, dan memastikan bahwa pengetahuan digunakan secara efektif dan efisien untuk kepentingan jangka panjang organisasi dikenal sebagai manajemen pengetahuan (Plessis, 2007). Menurut, Chidambranatan dan Swaroprani (2015) menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan merupakan metode bagi organisasi untuk mengeksport pengetahuan yang dimiliki setiap individu.

Menurut Dayanti et al., (2020), Manajemen pengetahuan adalah cara yang terarah dan terorganisir untuk berurusan dengan pembuatan, pembagian, pengadaan, dan pemanfaatan informasi sebagai sumber daya bagi organisasi untuk meningkatkan batas, kecepatan, dan kelangsungan perusahaan. Manajemen pengetahuan terdiri dari tiga komponen yang saling berhubungan: *people*, *process*, serta *technology*. Faktor-faktor ini adalah dasar untuk menilai keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan. Oleh karena itu, langkah selanjutnya harus adanya teknologi yang memfasilitasi integrasi orang dan proses serta pertukaran informasi, pengetahuan, pengalaman, dan keahlian (Bhatt, 2000).

Manajemen pengetahuan memerlukan pengumpulan wawasan dan pengalaman dan membuatnya tersedia bagi siapa saja yang membutuhkannya kapan

dan di mana mereka dibutuhkan. Manajemen pengetahuan memfasilitasi akses ke keterampilan dan pengetahuan, baik secara formal direkam atau disimpan di kepala. Kolaborasi, berbagi pengetahuan, pembelajaran, dan peningkatan berkelanjutan juga dimungkinkan dengan manajemen pengetahuan. (Du Plessis, M., 2007). Perusahaan memperoleh pengetahuan dengan merekrut orang-orang dengan keterampilan dan sumber daya penting yang diperlukan, selain itu hubungan pelanggan yang erat memberi eksekutif perusahaan aliran pengetahuan yang cepat dan cepat, memungkinkan mereka untuk tetap mengikuti pengetahuan pelanggan, tindakan dan perilaku pesaing, tren pasar, dan perkembangan lainnya (Byukusenge, E., & Munene, J. C. (2017)).

2.2.4.1 Internal knowledge management capabilities

Internal knowledge management capability bersumber pada prinsip *social-technology*, yang menggambarkan sudut pandang sosial dan teknologi yang membentuk kapasitas manajemen pengetahuan perusahaan untuk mempertahankan dan memanfaatkan pengetahuan internal (Gold et al., 2001). Sudut pandang sosial menyinggung hubungan antara karyawan dalam urusan transfer pengetahuan. Itu terhubung dengan budaya perusahaan dan konstruksi organisasi serta bertanggung jawab untuk pertukaran pengetahuan (Swap et al., 2001).

Sudut pandang inovatif, di sisi lain menyinggung kerangka sistem informasi bisnis digunakan untuk mengikuti, menyimpan, dan mempelajari pengetahuan.

Kemampuan manajemen pengetahuan internal ditentukan oleh budaya, struktur, dan teknologi manajemen pengetahuan perusahaan (Gold et al., 2001).

Kompetensi KM internal didasarkan pada teori sosio-teknologi Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977), yang menggambarkan sudut pandang sosial dan inovatif yang membentuk kompetensi KM perusahaan untuk menyimpan serta memanfaatkan pengetahuan internal. Sudut pandang sosial menyinggung hubungan antara pekerja dalam hal transfer pengetahuan. Mereka sangat penting untuk budaya perusahaan dan desain hierarkis, dan mereka bertanggung jawab untuk perpindahan pengetahuan biasa dan tersirat. Sebaliknya, perspektif teknis menyinggung kerangka kerja informasi yang digunakan untuk mengikuti, menyimpan, dan membedah pengetahuan (Lee & Choi, 2003). Struktur, budaya, dan teknik KM organisasi adalah fungsi KM internal organisasi (Gold et al., 2001).

Dalam dunia bisnis yang bergejolak saat ini, organisasi menghadapi perubahan yang cepat dan mendasar di dalam dan di luar lingkungan kerja. Perubahan teknologi dan demografi yang terus meningkat menuntut organisasi untuk menjadi lebih fleksibel dari sebelumnya untuk bertahan hidup. Fleksibilitas ini tidak dapat dicapai kecuali perusahaan mampu mengelola pengetahuan mereka melalui semua tingkat organisasi (Drucker, 2002). Pengaruh budaya organisasi pada aktivitas KM dan proses pengetahuan berarti bahwa KM yang sukses tidak hanya mengandalkan teknologi. Sebaliknya, peningkatan keragaman faktor budaya,

pengalaman, dan pengetahuan di dunia bisnis kontemporer membuatnya penting dan menantang bagi organisasi untuk dapat mengelola budaya organisasi mereka dengan cara yang memfasilitasi proses pengetahuan termasuk penciptaan pengetahuan, berbagi, dan implementasi.

Knowledge management yang sukses bergantung pada tiga jenis utama infrastruktur organisasi: Budaya Pengetahuan, Struktur Organisasi dan Teknologi Pengetahuan (Syed Omar Shanifuddin & Rowland, 2004)

2.2.4.2 External knowledge management capabilities

Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa kemampuan perusahaan untuk berinovasi terkait dengan kemampuannya untuk menggunakan pengetahuan yang diperoleh dari sumber di luar organisasi (Valentim, et al., 2015). Oleh karena itu, perusahaan harus terus memperbaiki basis pengetahuan mereka, mempelajari lingkungan yang berubah, dan menghasilkan pengetahuan baru dari sumber pengetahuan eksternal. Kapasitas pengetahuan eksternal sangat berbeda dengan kapasitas pengetahuan internal. Perusahaan harus memperoleh, menyerap, dan menerapkan pengetahuan eksternal baru sebagai kesempatan untuk menambah nilai (Doebgen et al., 2019).

Menurut Doebgen et al., (2019), sistem ini harus mengamankan fokus, dengan fokus utama pada perolehan pengetahuan dari beragam sumber, seperti modal sosial yang terkait dengan ikatan, pada tingkat individu dan organisasi di

seluruh organisasi, berkolaborasi, atau membeli aset pengetahuan, atau sekadar memindai lingkungan.

Dalam ekonomi berkembang berbasis pengetahuan saat ini, pengetahuan memainkan peran strategis dalam keberhasilan organisasi; karena menandakan sumber daya kompetitif yang tidak berwujud, rutinitas operasional dan proses kreatif yang sulit untuk ditiru (Carlsson, 2003). Hal ini dapat didefinisikan sebagai informasi yang dikombinasikan dengan pengalaman, konteks, interpretasi dan refleksi (Davenport & Volpel, 2001). Akuisisi pengetahuan merupakan bagian integral dari proses 'KM' dan biasanya diperoleh dari dua sumber. Misalnya, secara internal (yaitu saluran komunikasi intra-departemen, tim intelijen, departemen R & D, dan sistem pengetahuan) dan eksternal (yaitu pesaing, lembaga akademik, perusahaan konsultan, dan asosiasi industri), dan integrasi kedua sumber memainkan peran penting untuk efektivitas organisasi (Choi, Poon, & Davis, 2008). Selain itu, organisasi yang terus-menerus memiliki, memperoleh, dan mengelola pengetahuan yang diperbarui melalui strategi 'KM' yang tepat dapat mempertahankan posisi superior di antara para pesaing (Sanchez et al., 2015). Studi sebelumnya telah mengonfirmasi bahwa 'KM' memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi, inovasi dan daya saing (Chadee & Raman, 2012; Hsiao, Chen, & Chang 2011).

2.3. Rumusan Hipotesis

2.3.1 Internal KM Capabilities dan Inovasi Model Bisnis

Hasil penelitian menjelaskan bahwa kapabilitas pengetahuan internal berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi model bisnis UMKM. Artinya peningkatan kapasitas pengetahuan internal memengaruhi penambahan inovasi pada model bisnis UMKM dan sebaliknya. Hasil penelitian ini konsisten dengan Gold et al. (2001) yang setuju bahwa budaya, struktur dan teknik manajemen pengetahuan di suatu perusahaan adalah kemampuan manajemen pengetahuan internal perusahaan yang dapat memengaruhi inovasi model bisnis. Selain itu, keadaan inovasi model bisnis di UMKM konsisten dengan penelitian Bagnoli & Vedocato (2012) bahwa informasi tentang budaya organisasi mempengaruhi kelangsungan hidup dan secara umum perkembangan organisasi. Oleh sebab itu, sesuai dengan bukti empiris, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: *Internal KM capabilities* memiliki pengaruh positif terhadap *Business Model Innovation*

2.3.2 External KM Capabilities dan Inovasi model bisnis

Pengetahuan eksternal berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis UMKM, menurut temuan tersebut. Ini artinya, setiap tambahan pengetahuan eksternal berdampak pada kemampuan model bisnis UMKM untuk berinovasi. Proses akuisisi KM yang kuat memungkinkan perusahaan untuk selalu menyadari

perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Perusahaan meningkatkan kewaspadaan keseluruhan dari potensi ancaman dan memungkinkan perusahaan untuk terus mengevaluasi kembali keadaan kompetitif model bisnis perusahaan. Proses evaluasi berkelanjutan ini sangat penting untuk mengidentifikasi peluang inovatif dan untuk memandu posisi strategis perusahaan. Selain itu, akuisisi pengetahuan eksternal juga dapat digunakan untuk menemukan mitra baru, pemasok, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan baru (Zott & Amit, 2010). Oleh karena itu, akuisisi pengetahuan eksternal sangat penting untuk membuat keputusan model bisnis strategis. Dari titik operasional, perusahaan memerlukan proses konversi untuk mengintegrasikan pengetahuan eksternal yang diperoleh ke dalam pengetahuan organisasi dan untuk mengembangkan aset pengetahuan baru. Proses konversi memungkinkan perusahaan untuk secara internal mengubah pengetahuan eksternal ke dalam bahasa perusahaan dan membuatnya siap untuk eksperimen (Gold et al., 2001).

Temuan studi menunjukkan bahwa UMKM belum mencari pengetahuan eksternal semaksimal mungkin. Pengetahuan eksternal diukur dengan memakai indikator dari proses akuisisi, konversi, dan aplikasi. Menurut penelitian sebelumnya, untuk benar-benar memanfaatkan pengetahuan eksternal, bisnis harus menyesuaikan dan menerapkan informasi yang diperoleh untuk menangkap peluang untuk meningkatkan model bisnis yang inovatif. Operasi ini

mengintegrasikan dan menyaring pengetahuan eksternal baru sekaligus menggantikan pengetahuan yang telah lama digunakan (Gold et al., 2001). Oleh karena itu terdapat sebuah hipotesis sebagai berikut:

H2: *External KM capabilities* memiliki pengaruh positif terhadap *Business Model Innovation*

2.3.3 Toleransi pengambilan risiko organisasi, knowledge management capabilities, dan Inovasi model bisnis

Perusahaan dengan toleransi pengambilan risiko yang tinggi dikatakan mendorong perilaku KM yang mendorong fokus eksternal pada lingkungan dan fokus internal pada pengetahuan proaktif (Choo, 2013). Dengan demikian, perusahaan dengan toleransi pengambilan risiko yang tinggi membangun kapabilitas KM eksternal yang memungkinkan mereka mengidentifikasi tren baru dan perkembangan teknologi, mengevaluasi peluang, dan mendorong perilaku kewirausahaan (Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Selanjutnya, mereka mengembangkan kemampuan KM internal untuk memanfaatkan pengakuan peluang internal, kreativitas, dan kelincahan (Choo, 2013).

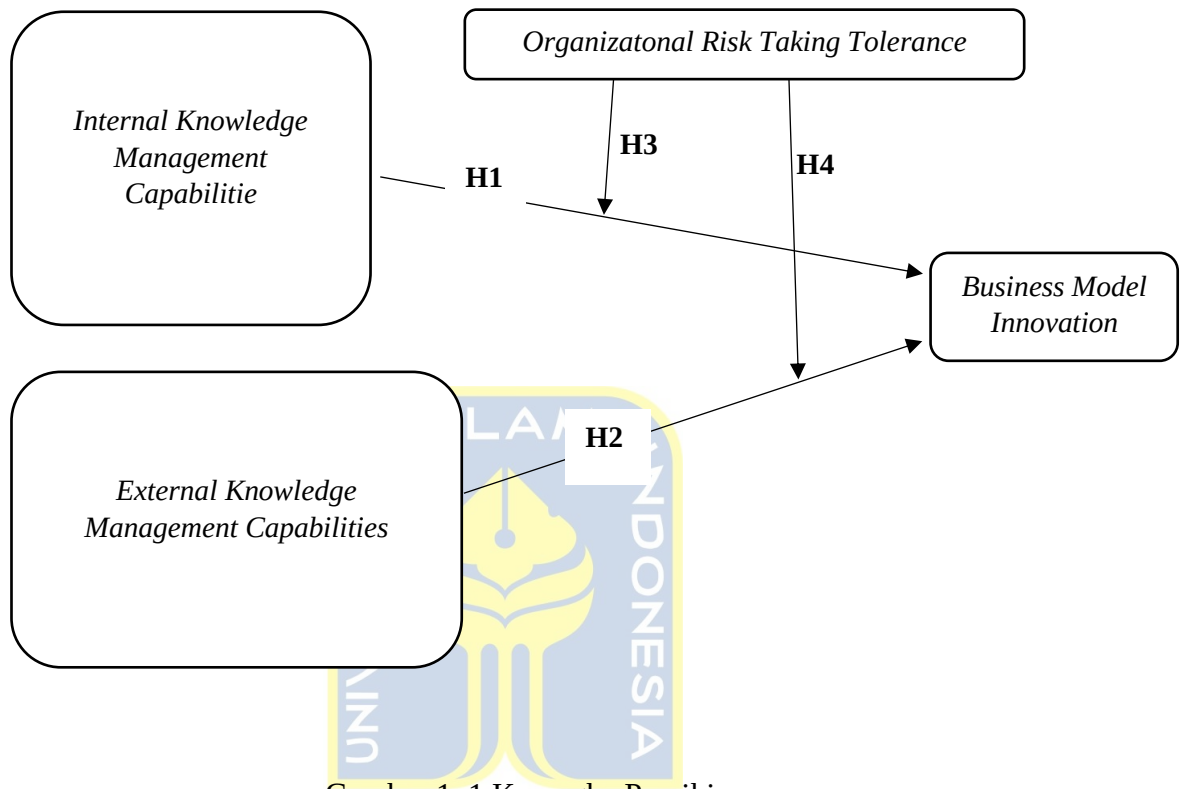
Perusahaan dengan toleransi pengambilan risiko yang tinggi dikatakan menekankan perilaku KM yang mendorong eksperimen dan pembelajaran organisasi (Smith et al., 2005). Mereka mendorong *trial and error* untuk menumbuhkan iklim yang menekankan pengujian pengetahuan internal dan berbagi

pengetahuan (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Selain itu, mereka mendorong karyawan untuk memanfaatkan sumber pengetahuan dan mencari ide untuk pasar, tren, dan produk baru dari sumber pengetahuan internal dan eksternal untuk mempromosikan kreativitas dan inovasi (Choo, 2013). Dengan demikian, mereka menggerakkan organisasi menuju ketidakteraturan, yang mengarah pada penemuan ide-ide baru (Smith et al., 2005). Karakteristik ini mendukung pendekatan ***discovery driven*** untuk BMI, di mana inovasi model bisnis perusahaan dicapai melalui eksperimen dan pembelajaran yang konstan (McGrath, 2010). Mengikuti argumentasi di atas, berbagai preferensi pengambilan risiko organisasi untuk memengaruhi cara organisasi mengelola dan menghargai pengetahuan. Sebagai perusahaan dengan toleransi pengambilan risiko tinggi mendorong perilaku KM yang mendorong kreativitas dan inovasi organisasi. Dengan penjelasan di atas, peneliti berhipotesis:

H3: Pengaruh *Internal KM capabilities* pada BMI yang dimoderatori oleh toleransi pengambilan risiko perusahaan.

H4: Pengaruh *External KM capabilities* pada BMI yang dimoderatori oleh toleransi pengambilan risiko perusahaan.

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 1. 1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Hock-Doepgen M et al., (2021)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini, digunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif kerap digunakan untuk membuktikan hubungan antar variabel yang hasilnya bersifat prediktif, eksplanatori, atau konfirmatori (Williams, 2007). Metode penelitian kuantitatif meliputi survei, eksperimen, observasi terstruktur, dan wawancara terstruktur (Ragab dan Arisha, 2017). Unit analisis dalam penelitian ini adalah kuesioner (survey) yang digunakan untuk mengumpulkan informasi untuk mengidentifikasi populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini di Provinsi D.I.Yogyakarta dengan objek penelitian UMKM. Lokasi dalam penelitian ini berada di Kota Yogyakarta. Alasan dipilihnya Kota Yogyakarta sebagai lokasi penelitian karena di wilayah Kota Yogyakarta terdapat beragam jenis UMKM.

3.3 Populasi dan Sampel

Penyebaran kuesioner digunakan untuk mengumpulkan informasi untuk memilih populasi & sampel yg dipakai pada penelitian. Populasi merupakan ciri khas dari semua subjek penelitian. Populasi adalah jumlah total dari semua nilai yang mungkin, dihitung atau diukur, hasil kuantitatif atau kualitatif dari

karakteristik semua individu yang jelas, menyeluruh dan ingin menganalisis karakteristik populasi (Wisaksana, 2010: 6). Populasi adalah sekumpulan sebuah objek dengan ciri-ciri yang sama. Populasi tak terbatas adalah populasi yang belum pernah diketahui, sedangkan populasi terbatas adalah populasi yang telah diketahui atau jumlahnya terbatas (Salim dan Syahrur, 2012:113). Sebelum dilakukan pengambilan sampel, terlebih dahulu akan ditentukan populasinya. Populasi dalam penelitian ini tidak terbatas pada UMKM di wilayah Yogyakarta.

Sampel adalah segmen populasi dengan peluang dan karakteristik yang sama dipilih untuk penelitian. Sampel adalah bagian yang dapat diakses dari populasi yang memiliki karakteristik yang sama dengan populasi dari mana sampel itu diperoleh (Sudjana, Nana dan Ibrahim, 1989). Diharapkan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti dapat diperoleh dengan menggunakan sampel dalam penelitian ini. Sampel adalah bagian dari populasi penelitian, yang mencakup semua anggota populasi. Penelitian ini dilakukan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*, ialah teknik pengambilan sampel yang tidak memungkinkan setiap anggota populasi menjadi anggota sampel. Convenience sampling merupakan salah satu metode non-probability sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini. Pengambilan sampel ini digunakan untuk menyederhanakan proses pengambilan sampel dengan menentukan target yang

harus menyediakan peneliti dengan data yang diperlukan. Agar sesuai dengan sampel, peneliti harus menyesuaikan koefisien kemampuan responden. Responden penelitian ini meliputi kurang lebih 60 pengusaha atau pemilik UMKM Yogyakarta yang usahanya sudah berjalan lebih dari satu tahun. Hal ini dilakukan dengan hati-hati karena peneliti percaya bahwa ukuran ini ideal untuk mewakili ukuran populasi, dan penetapan ini didasarkan pada Uma Sekaran (2006: 160), di mana Jumlah sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 dianggap mewakili populasi dan subjek penelitian ketika menentukan ukuran sampel.

Populasi dari penelitian ini adalah Seluruh UMKM yang berlokasi di Kota Yogyakarta. Penulis menggunakan teknik Convenience sampling. Selanjutnya, sampel dalam penelitian ini berjumlah 60 UMKM.

3.4 Variabel Penelitian

Variabel adalah karakteristik yang dapat diterapkan pada dua pengklasifikasi atau indeks (Suryana, 2010). Variabel penelitian adalah sesuatu yang biasanya peneliti identifikasi untuk diteliti dan diolah guna memperoleh informasi tentang apa yang sedang dipelajari dan kemudian menarik kesimpulan (Sugiyono, 2016). Variabel penelitian merupakan hal yang dipelajari atau menjadi fokus penelitian (Arikunto S., 2010). Variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Independen adalah *Internal knowledge management capabilities*, *External knowledge management capabilities*.

2. Variabel Dependen adalah Inovasi Model Bisnis.
3. Variabel Moderator adalah Toleransi pengambilan risiko organisasi.

3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel operasional sering dipakai untuk menetapkan jenis dan indeks variabel yang relevan dengan penelitian dan variabel operasional juga digunakan untuk menentukan skala pengukuran setiap variabel, untuk pengujian hipotesis yang digunakan. Alat bantu dapat dilakukan dengan cepat dan akurat. Variabel dalam penelitian ini yaitu:

3.5.1 *Internal knowledge management capabilities*

Internal knowledge management capabilities adalah Pengetahuan sosio-teknologi menggambarkan perspektif sosial dan teknologi yang membentuk kemampuan perusahaan untuk mengelola pengetahuan untuk menyimpan dan menggunakan pengetahuan secara internal (Gold et al., 2001). Indikator *Internal knowledge management capabilities* mengacu pada penelitian Gold et al. (2001), antara lain:

1. *Knowledge management technology*
 - a. Perusahaan menggunakan teknologi yang memungkinkan untuk mencari pengetahuan baru.

- b. Perusahaan menggunakan teknologi yang memungkinkan untuk mengambil dan menggunakan pengetahuan tentang produk dan prosesnya.
- c. Perusahaan menggunakan teknologi yang memungkinkan untuk mengambil dan menggunakan pengetahuan tentang pasar dan persaingannya.

2. *Knowledge management structure*

- a. Perusahaan memfasilitasi penemuan pengetahuan baru.
- b. Perusahaan memfasilitasi penciptaan pengetahuan baru.
- c. Perusahaan merancang proses untuk memfasilitasi pertukaran pengetahuan melintasi batas-batas fungsional.
- d. Perusahaan memfasilitasi transfer pengetahuan baru melintasi batas-batas struktural.

3. *Knowledge management culture*

- a. Karyawan dihargai karena keahlian masing-masing
- b. Karyawan didorong untuk meminta bantuan orang lain bila diperlukan.
- c. Karyawan didorong untuk berinteraksi dengan kelompok lain.
- d. Karyawan didorong untuk mendiskusikan pekerjaan mereka dengan orang-orang di kelompok kerja lain

3.5.2 *External knowledge management capabilities*

External knowledge management capabilities di mana bisnis harus menyerap pengetahuan eksternal baru, mengasimilasi dan menerapkan pengetahuan tersebut untuk menciptakan nilai baru mengacu pada penelitian oleg Hock-Doepgen M et al., (2021). Indikator external knowledge capabilities mengacu pada penelitian Gold et al. (2001), antara lain:

1. *Knowledge management acquisition process*

- a. Perusahaan memiliki proses untuk membandingkan kinerja.
- b. Perusahaan memiliki tim yang berdedikasi untuk mengidentifikasi praktik terbaik.
- c. Perusahaan memiliki proses untuk bertukar pengetahuan dengan mitra bisnis.
- d. Perusahaan memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang produk/layanan baru.
- e. Perusahaan memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang pesaing

2. *Knowledge management conversion process*

- a. Perusahaan memiliki proses untuk menyaring pengetahuan.
- b. Perusahaan memiliki proses untuk menyerap pengetahuan dari individu ke dalam organisasi.

- c. Perusahaan memiliki proses untuk menyerap pengetahuan dari mitra bisnis ke dalam organisasi.
- d. Perusahaan memiliki proses untuk mengintegrasikan berbagai sumber dan jenis pengetahuan.
- e. Perusahaan memiliki proses untuk menggantikan pengetahuan yang sudah ketinggalan zaman.

3. *Knowledge management application process*

- a. Perusahaan memiliki proses untuk menggunakan pengetahuan untuk memecahkan masalah baru.
- b. Perusahaan mencocokkan sumber pengetahuan dengan masalah dan tantangan.
- c. Perusahaan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan efisiensi.
- d. Perusahaan mampu menemukan dan menerapkan pengetahuan untuk mengubah kondisi persaingan.
- e. Perusahaan cepat menerapkan pengetahuan untuk kebutuhan kompetitif kritis.
- f. Perusahaan cepat menghubungkan sumber pengetahuan dalam memecahkan masalah.

3.5.3 Toleransi pengambilan risiko organisasi

Toleransi pengambilan risiko organisasional mencerminkan kesediaan perusahaan untuk mengeksploitasi inisiatif bisnis yang tidak pasti. Ini mewakili sejauh mana organisasi mendukung pengambilan risiko vs perilaku kontrol (Smith et al., 2005). Perilaku ini tertanam dalam iklim perusahaan (Ekvall, 1996) dan telah ditemukan memengaruhi banyak aspek tentang bagaimana organisasi memperoleh, berbagi, dan meningkatkan pengetahuan (Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011; Choo et al., 2006). Perusahaan dengan toleransi pengambilan risiko yang tinggi dikatakan mendorong perilaku KM yang mendorong fokus eksternal pada lingkungan dan fokus internal pada berbagi pengetahuan proaktif (Choo, 2013). Dengan demikian, perusahaan dengan toleransi pengambilan risiko yang tinggi membangun kapabilitas KM eksternal yang memungkinkan mereka mengidentifikasi tren baru dan perkembangan teknologi, mengevaluasi peluang, dan mendorong perilaku kewirausahaan (Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Selanjutnya, mereka mengembangkan kemampuan KM internal untuk memanfaatkan pengakuan peluang internal, kreativitas, dan kelincahan (Choo, 2013). Organizational risk-taking tolerance diukur dengan indikator yang diadaptasi dari Tellis et al. (2009), Herzog and Leker (2010), yaitu :

- a. Perusahaan menempatkan nilai tinggi dalam mengambil risiko, bahkan jika ada kesalahan sesekali.

- b. Di perusahaan aktivitas berisiko adalah hal biasa.
- c. Dibandingkan dengan perusahaan lain, perusahaan cenderung menyukai keputusan dengan risiko tinggi dan keputusan pengembalian yang lebih tinggi
- d. Manajer di perusahaan jarang membuat keputusan berisiko

3.5.4 Inovasi Model Bisnis

Menurut penelitian Khanagha et al., (2014) Inovasi model bisnis adalah aktivitas inovasi dalam model bisnis, termasuk perubahan bertahap pada komponen model bisnis individu, perluasan model bisnis yang ada, dan pengenalan model bisnis paralel. Terganggunya model bisnis mengharuskan penggantian model yang sudah ada dengan model yang sangat berbeda. Dimensi inovasi model bisnis adalah *value proposition innovation, value creation innovation, and value capture innovation*. Business model innovation diukur dengan indikator-indikator yang diadaptasi dari Osterwalder & Pigneur (2010) dan Clauss (2017), yaitu:

- a. Dalam 1-5 terakhir, Secara keseluruhan keuntungan biaya yang dramatis
- b. Peningkatan dramatis dari efektivitas proses operasi (misalnya, R&D/produksi/pemasaran).
- c. Sumber pendapatan yang benar-benar baru
- d. Ekspansi dramatis dari produk atau layanan jangkauan

- e. Menangkap segmen konsumen baru.
- f. Saluran penjualan dan distribusi baru yang signifikan
- g. Secara signifikan meningkatkan kepuasan keinginan dan persyaratan pelanggan.
- h. Sangat meningkatkan efisiensi dalam sumber daya (SDM, keuangan, teknologi, dll).
- i. Bentuk nilai atau rantai pasokan baru

3.6 Jenis dan Metode Pengumpulan data

Pada tahap pengumpulan data, metode pengumpulan data merupakan sarana yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan dan memperoleh data secara objektif (Salim dan Syahrur, 2012:131). Penelitian ini menggunakan pendekatan secara kuantitatif. Data yang digunakan yaitu data primer, data primer adalah data yang dikumpulkan secara khusus untuk penelitian yang sedang dikerjakan (Saunders et al., 2009). Data primer merupakan data yang diperoleh langsung di lapangan oleh peneliti untuk dianalisis untuk menemukan solusi (Sekaran, Uma dan Bougie, 2016). Pada penelitian ini, data dikumpulkan menggunakan kuesioner.

Metode pengumpulan data bervariasi tergantung pada tujuan penelitian, waktu, tenaga, dan dana yang tersedia (Salim dan Shalam, 2012:132). Metode pengumpulan data penelitian ini meliputi dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Metode penyebaran kuesioner untuk tujuan pengumpulan informasi akan

digunakan untuk mengidentifikasi responden yang akan menjadi sumber informasi untuk menentukan populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini.

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Data primer adalah informasi yang dikumpulkan langsung oleh peneliti (Supardi, 2013). Data primer adalah informasi yang diperoleh langsung dari suatu sumber, tanpa perantara. Data utama penelitian ini berasal dari kuesioner dan wawancara yang disebarkan dan diisi oleh responden. Berikut data yang akan digunakan, ada dua yaitu:

a) Metode Survei (kuesioner)

Survei adalah pertanyaan yang diajukan kepada responden. Hal ini dilakukan peneliti untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan (Kusumah, 2011). Dengan kata lain, kuesioner adalah proses pengumpulan data yang peneliti gunakan untuk mengajukan pertanyaan kepada responden dan menulis pernyataan untuk responden jawab nantinya (Sugiyono, 2004). Jadi kesimpulan dari konsep angket adalah bahwa angket merupakan angket yang terdiri dari dua macam yaitu pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup. Metode kuesioner digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan informasi dari pengusaha UMKM di Yogyakarta,

dengan pertanyaan yang menunjukkan dampak dari proses manajemen pengetahuan. Rensis Likert mengembangkan model skala Likert yang digunakan untuk menilai kuesioner ini. Skala Likert biasanya terdiri dari pertanyaan sistematis yang mencerminkan sikap responden mengenai pertanyaan yang diajukan (Priyono, 2008: 96).

Skala Likert 5 poin digunakan dalam kuesioner ini. 1 menunjukkan "sangat tidak setuju", dan 5 menunjukkan "sangat setuju". Ini memiliki bobot skor berikut dalam 5 kasus ini:

1. Sangat Tidak Setuju dengan bobot skor 1 (STS)
2. Tidak Setuju dengan bobot skor 2 (TS)
3. Ragu-Ragu dengan bobot skor 3 (R)
4. Setuju dengan bobot skor 4 (S)
5. Sangat Setuju dengan bobot skor 5 (SS)

b) Metode Wawancara

Wawancara adalah salah satu jenis kegiatan untuk memperoleh informasi secara langsung dengan cara mengajukan pertanyaan kepada responden, melakukan wawancara tatap muka dan melakukan kegiatan lisan antara wawancara dengan responden

(Subagyo, 2011: 39). Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2015:72), wawancara adalah interaksi langsung antara dua pihak yang bertujuan untuk bertukar informasi dan gagasan melalui sesi tanya jawab.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang dikumpulkan dari sumber yang sudah ada (Supardi, 2013). Data sekunder biasanya sudah tersedia, sehingga peneliti hanya perlu mencari dan mengumpulkan data tersebut. Data sekunder adalah informasi yang diperoleh oleh pihak ketiga yang meneliti data yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian. Data sekunder adalah informasi yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti.

3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Dengan melakukan uji kelayakan instrumen, peneliti dapat menentukan apakah kuesioner yang dihasilkan dalam penelitian ini valid dan reliabel. Alat untuk mengukur data yang diperoleh dari penelitian ini adalah dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

3.7.1 Uji Validitas

Validitas adalah keakuratan dari suatu ukuran atau sejauh mana skor dengan akurat, benar, dan jujur dapat mewakili suatu konsep. Validitas menjelaskan suatu masalah yaitu apakah suatu ukuran benar-benar dengan baik sudah mengukur

sesuatu yang seharusnya diukur. Ketika suatu ukuran tidak valid atau tidak memiliki validitas, maka segala kesimpulan yang didasarkan pada ukuran tersebut akan salah (Babin dan Zikmund, 2015). Validitas juga menerangkan apakah hubungan antara dua variabel merupakan hubungan sebab-akibat. Sehingga, dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan uji validitas merupakan proses untuk mengetahui atau menjelaskan perihal suatu ukuran sudah dengan baik mengukur yang sudah seharusnya diukur. Dalam hal ini, yang perlu diukur adalah indikator pertanyaan atau pernyataan yang digunakan pada masing-masing variabel.

Uji validitas instrumen dilakukan untuk menunjukkan keakuratan instrumen yang digunakan dalam penelitian. Pengujian validasi diartikan sebagai mengukur ketepatan dan keakuratan suatu instrumen terhadap instrumen yang akan diukur (Priyanto, 2010: 90). Instrumen pengukuran umumnya dapat dianggap valid jika pengukurannya memang tepat dan menginformasikan secara cermat variabel yang akan diukur. Saat menggunakan uji validasi, keakuratan instrumen dari angket atau skala sangat penting, jika ada yang tidak diisi dalam pengukuran instrumen akan memengaruhi hasil pengukuran. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS. Dalam menguji validitas instrumen dilakukan uji signifikansi dengan cara mengorelasikan skor jawaban yang diperoleh dari responden pada masing-masing indikator dengan

jumlah skor dari keseluruhan indikator. Dalam penelitian ini, menggunakan bantuan SPSS Statistic 28 untuk memeriksa validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi dua variabel antara masing-masing skor indeks dan skor total pekerjaan. Hasil korelasi ditampilkan dari output Cronbach Alpha pada kolom Correlation Item - Total Correlation. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam pengujian adalah 0,05 (5%) dengan kriteria pengujian dibenarkan dengan perhitungan jika nilai korelasi Pearson (R hitung) lebih kecil dari R tabel maka setiap pertanyaan yang ditetapkan tidak valid atau tidak valid dan sebaliknya.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas merupakan alat ukur yang menyangkut tidak adanya kesalahan (error). Uji reliabilitas mengukur seberapa stabil suatu alat ukur ketika mengukur suatu kejadian atau gejala. Alat ukur akan lebih stabil jika hasil pengukurannya sangat reliabel. Mengumpulkan data yang reliabel dengan alat yang lebih baik akan meningkatkan kepercayaan pada hasil penelitian. (Sugiyono, 2016).

Sebuah kuesioner dianggap reliabel jika tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Ukuran reliabilitas ini menggunakan apa yang disebut alpha Cronbach. Alpha Cronbach adalah koefisien yang menunjukkan seberapa baik item dalam satu set berkorelasi satu sama lain (Sekaran, 2011). Suatu variabel dikatakan reliabel jika hasilnya $> 0,60$ = reliabel dan hasil $< 0,60$ = tidak reliabel (Ghozali, 2011).

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Metode analisis deskriptif adalah salah satu dari dua metode analisis data. Menurut Ghozali (2005), Analisis deskriptif meneliti mean, standar deviasi, varians maksimum, dan jumlah minimum dan ruang lingkup untuk memberikan gambaran tentang data yang dipelajari. Penggunaan alat bantu analisis deskriptif dalam menggambarkan keadaan suatu peristiwa atau tindakan. Tujuan dari analisis deskriptif adalah menggunakan angka-angka untuk menggambarkan atau menguraikan peristiwa yang sedang terjadi saat ini (Sudjana dan Ibrahim, 2004:53).

Penelitian ini menggunakan rata-rata untuk menjelaskan deskripsi responden. Penulis menggunakan SPSS untuk menghitung rata-rata setiap indikator untuk semua variabel, kemudian ditentukan kriteria penilaian variabel. Dalam menentukan kriteria, akan dilakukan berdasarkan skala likert lima titik indikator untuk penilaian variabel, yang dijelaskan dengan nilai tertinggi yaitu 5 dan nilai terendah yaitu 1. Dari penjelasan tersebut maka dapat dihitung interval penilaian masing-masing variabel sebagai berikut:

$$Interval = \frac{\text{Nilai tinggi} - \text{nilai rendah}}{\text{jumlah kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Dengan menggunakan model analisis regresi linear berganda (*Moderated Regression Analysis*), pengujian hipotesis perlu menjawab beberapa asumsi umum yang mendasari model tersebut. Persamaan regresi hanya dapat digunakan dengan benar jika asumsi uji terpenuhi. Uji syarat ini disebut juga dengan uji asumsi klasik, berikut pengujian yang harus dilakukan:

3.7.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas menentukan apakah distribusi residual dari model regresi normal (Ghozali, 2016). Karena model regresi yang baik membutuhkan distribusi data yang normal atau mendekati normal. Uji statistik non-parametrik Kolmogorov Smirnov Z digunakan dalam penelitian ini untuk uji normalitas. Berikut ini adalah dasar pengambilan keputusan dalam analisis ini (Ghozali, 2016). :

1. Jika nilai signifikansi atau probabilitas lebih besar dari 0,05 maka data diasumsikan berdistribusi normal.
2. Jika nilai signifikansi atau probabilitas kurang dari 0,05 maka data tidak dapat diasumsikan berdistribusi normal.

3.7.2.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi menemukan hubungan yang sempurna atau tidak sempurna antara variabel bebas. Menurut Ghozali (2016), suatu variabel dikatakan orthogonal apabila korelasi antar

variabel bebasnya adalah nol. Nilai ini terjadi karena model regresi yang baik tidak akan memiliki korelasi antar variabel bebas. Pengujian ini akan dilakukan dengan mengukur variabel independen mana yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Pengukuran akan menggunakan variance inflation factor (VIF) dan mencari nilai toleransinya. Toleransi adalah ukuran seberapa besar variasi suatu variabel bebas yang dipilih tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jika menurut rumus nilai toleransi adalah setengah dari VIF ($VIF = 1 / \text{Toleransi}$) atau dengan kata lain berbanding terbalik. Adapun kriteria penarikan kesimpulan dari hasil pengukuran menggunakan nilai toleransi dan VIF adalah sebagai berikut:

1. Tidak terjadi multikolinearitas jika nilai $VIF \leq 10$ atau toleransi $\geq 0,10$ dengan tingkat kolonieritas 0,95.
2. Terjadi multikolinearitas jika nilai atau $VIF \geq 10$ atau toleransi $\leq 0,10$ dengan tingkat kolonieritas 0,95.

3.7.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan salah satu uji hipotesis klasik yang harus ada dalam model regresi linear. Untuk keperluan pengecekan apakah terdapat ketidaksamaan heteroskedastisitas dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain pada setiap persamaan, maka perlu dilakukan uji heteroskedastisitas. Dikatakan homoskedastisitas jika heteroskedastisitas residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap dan sebaliknya disebut

heteroskedastisitas. Menurut Ghazali (2016), model regresi yang baik adalah ketika tidak terdapat heteroskedastisitas atau dengan kata lain homoskedastisitas. Untuk menguji heteroskedastisitas dalam penelitian ini digunakan uji Glejser. Kriteria uji Glejser adalah jika nilai p sama dengan atau lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa uji variabel tersebut dapat dianggap homoskedastisitas atau tidak memiliki masalah heteroskedastisitas (Ghozali, 2016). Menggunakan uji Glejser dapat lebih menjamin keakuratan hasil.

3.8 Pengujian Hipotesis

3.8.1 Pengujian Hipotesis Dengan Uji T

Uji-t digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah hipotesis ini dapat diterima atau tidak. Uji-t menurut Ghazali (2005) digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun individual (Y). Program komputer SPSS 28 digunakan dalam uji-t ini untuk perhitungan yang lebih cepat dan akurat serta kesimpulan yang lebih mudah. Uji T menggunakan kriteria berikut:

- a. H_0 : Variabel bebas (X) tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel terikat (Y).
- b. H_1 : Variabel bebas (X) memiliki pengaruh parsial terhadap variabel terikat (Y).

Tingkat signifikansi (t) untuk kriteria uji hipotesis adalah 5%, maka:

- a. H_0 Diterima bila nilai probabilitas value $\geq t (0,05)$
- b. H_1 Ditolak bila nilai probabilitas value $\leq t (0,05)$

3.8.2 Pengujian Hipotesis dengan Uji F (Simultan)

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan uji-f, juga dikenal sebagai uji simultan, untuk menguji salah satu hipotesis. Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen secara bersamaan. Tes serentak dapat mengungkapkan apakah suatu hasil ditolak tetapi masih berdampak. Uji F untuk pengujian hipotesis menentukan apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian ini praktis atau efektif dalam memprediksi variabel bebas dan terikat. Peneliti menggunakan program komputer IBM SPSS 28 untuk menghitung uji-F. Ini membantu dalam perhitungan data dan pengambilan keputusan yang tepat.

Penelitian ini akan menggunakan kriteria sebagai berikut:

- a) H_0 : Tidak ada pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- b) H_1 : Ada pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Jika taraf signifikansi (t) untuk pengujian hipotesis adalah 5%, maka:

- a) H_0 diterima jika probabilitas value $\geq t (0,05)$

- b) H_1 ditolak jika nilai probabilitas value $\leq t$ (0,05)

3.8.3 Uji Koefisien Determinasi berganda (R^2)

Uji koefisien determinasi berganda, juga dikenal sebagai uji R^2 , digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan bagaimana peningkatan variasi variabel bebas dapat menjelaskan proporsi variabel terikat. Koefisien determinasi memiliki nilai uji antara 0 dan 1. Nilai R^2 yang rendah menunjukkan bahwa variabel independen (X) memiliki kemampuan yang sangat terbatas untuk melintasi variabel dependen (Y). Nilai mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel independen dapat memberikan hampir semua informasi yang diperlukan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2005). Jumlah koefisien determinasi berganda, yang dihitung dengan menggunakan SPSS sebagai alat pengolah data, menunjukkan seberapa besar variabel terikat (Y) dipengaruhi oleh variabel bebas (X). Jika dibandingkan dengan model sebelumnya, apabila semakin tinggi maka semakin akurat dan lengkap model tersebut. Di sisi lain, nilai yang lebih kecil menunjukkan model analisis yang lebih lemah.

3.8.4 *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Penelitian ini menggunakan persamaan regresi berganda untuk menguji pengaruh dari *Internal knowledge management capabilities*, *External knowledge management capabilities* terhadap Inovasi Model Bisnis dengan Toleransi pengambilan risiko organisasi sebagai variabel moderasi. Analisis regresi berganda

membantu memprediksi keadaan variabel dependen (variabilitas) ketika dua atau lebih variabel independen dimanipulasi sebagai prediktor (naik dan turun). Uji MRA, di sisi lain, adalah bagian dari regresi linear berganda yang melibatkan interaksi atau perkalian dua atau lebih variabel independen. Dalam penelitian ini, uji MRA digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan moderator.

Variabel moderasi adalah variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel dependen dan independen (Ghozali, 2016:213). Menggunakan persamaan sebagai Moderated Regression Analysis (MRA) berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1*Z + b_4X_2*Z + e$$

Keterangan:

Y : Inovasi Model Bisnis

X1 : *Internal knowledge management capabilities*

X2 : *External knowledge management capabilities*

Z : Toleransi pengambilan risiko organisasi

a : Konstanta

b : Koefisien Regresi

e : Error

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini penulis akan menguraikan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis mengenai pengaruh *knowledge management capabilities* terhadap inovasi model bisnis yang dimoderatori toleransi pengambilan risiko organisasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari tanggapan terhadap kuesioner yang diisi oleh responden. Data survei akan tersebut menginformasikan dan membantu dalam penyelesaian masalah yang dijelaskan dalam bab sebelumnya.

4.1 Hasil Pengumpulan Data

4.1.1 Analisis Deskriptif Responden

Penelitian diuji dengan 60 responden yang berhasil dikumpulkan menggunakan survei (kuesioner) *online* yang dibuat dengan *Google Forms* dan didistribusikan ke platform media sosial. Responden yang sudah memenuhi kriteria dibagi dalam beberapa kelompok sesuai dengan bidang perusahaan, umur usaha, jumlah karyawan di perusahaan, omzet perusahaan (pendapatan setahun), dan modal perusahaan.

Hasilnya ditemukan bahwa sebanyak 21 bidang usaha kuliner menempati posisi responden terbanyak (35%), lalu fashion sebanyak 8 responden (13.3%), toko retail 2 (3.3%), otomotif 2 (3.3%) dan 27 bidang usaha lain (45.1%).

Umur usaha dibagi dalam rentang, di bawah 2 tahun yaitu 7 responden (11.7%), lalu 2-5 Tahun yaitu 45 responden (75%), 6-10 Tahun yaitu 6 responden (10%), dan umur usaha yg lebih dari 10 Tahun yaitu 2 responden (3.3%). Hal ini menunjukkan bahwa umur usaha sebagian besar adalah 2-5 tahun.

Kategori selanjutnya dibagi berdasarkan jumlah karyawan perusahaan yaitu kurang dari 10 sebanyak 53 responden (88.3%), 10-30 sebanyak 7 responden (11.7%), dan lebih dari 30 sebanyak 0 responden (0%). Hal ini menunjukkan bahwa jumlah karyawan UMKM sebagian besar adalah kurang dari 10.

Kategori selanjutnya dibagi berdasarkan Omzet perusahaan (Pendapatan Per tahun) yaitu kurang dari Rp300.000.000 sebanyak 27 responden 45%, Rp300.000.000 – Rp2.500.000.000 yaitu 30 responden (50%), dan lebih dari Rp2.500.000.000 yaitu 3 responden (5%). Hal ini menunjukkan bahwa omzet UMKM sebagian besar adalah Rp300.000.000 – Rp2.500.000.000.

Kategori terakhir Modal perusahaan yaitu dengan kategori kurang dari Rp1.000.000.000 (Usaha Mikro) sebanyak 49 responden (81.7%), Rp1.000.000.000 sampai Rp5.000.000.000 (Usaha Kecil) yaitu 8 responden

(13.3%), dan yang terakhir lebih dari Rp5.000.000.000 (Usaha Menengah) yaitu 3 responden (5%). Hal ini menunjukkan bahwa modal usaha UMKM sebagian besar adalah kurang dari Rp1.000.000.000. Karakteristik responden dijelaskan secara lebih rinci pada Tabel 4.1.

Tabel 4. 1 Deskriptif Responden

Variabel Demografi	N	%
Bidang Usaha		
Kuliner	21	35%
Fashion	8	13.3%
Toko Retail	2	3.3%
Otomotif	2	3.3%
Lain-lain	27	45,1%
Umur Usaha		
< 2 Tahun	7	11.7%
2-5 Tahun	45	75%
6-10 Tahun	6	10%
> 10 Tahun	2	3.3%
Jumlah karyawan perusahaan		
< 10	53	88.3%
10-30	7	11.7%
> 30	0	0
Omzet perusahaan (Pendapatan Per tahun)		
< 300 Juta	27	45%
300 Juta – 2.5 Miliar	30	50%
> 2.5 Miliar	3	5%
Modal perusahaan		
< 1 Miliar (Usaha Mikro)	49	81.7%
1-5 Miliar (Usaha Kecil)	8	13.3%
5 > Miliar (Usaha Menengah)	3	5%

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

Deskriptif variabel adalah penjelasan mengenai analisis hasil analisis deskriptif masing-masing variabel penelitian. Hasil deskriptif variabel antara lain Internal knowledge management capabilities, *External knowledge management capabilities*, Toleransi pengambilan risiko organisasi dan Inovasi Model Bisnis. Dibutuhkan skala deskriptif untuk menganalisis masing-masing variabel penelitian yang dijelaskan pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Skala Deskriptif Variabel

Interval	Kriteria
1,00-1,80	Sangat Tidak Setuju
1,81-2,60	Tidak Setuju
2,61-3,40	Ragu-ragu
3,41-4,20	Setuju
4,21-5,00	Sangat Setuju

4.1.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Internal knowledge management capabilities

Dilihat dari Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa dari 60 responden yang diambil sebagai sampel, sebagian besar responden memberikan penilaian yang sangat setuju pada pertanyaan variabel Internal knowledge management capabilities. Peringkat tertinggi ada pada “Perusahaan kami menggunakan

teknologi yang memungkinkan untuk mengambil dan menggunakan pengetahuan tentang pasar dan persaingannya” dan peringkat terendah adalah pada “Perusahaan kami menggunakan teknologi yang memungkinkan untuk mencari pengetahuan baru” Secara keseluruhan, responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap variabel inovasi Internal knowledge management capabilities nya. Hal ini menunjukkan bahwa Internal knowledge management capabilities pada UMKM di daerah Yogyakarta sangat baik.

Tabel 4. 3 Deskriptif Internal knowledge management capabilities

Kode	Item Internal knowledge management capabilities	Mean	Keterangan kategori
IKMC1	Perusahaan kami menggunakan teknologi yang memungkinkan untuk mencari pengetahuan baru	4,23	Setuju
IKMC2	Perusahaan kami menggunakan teknologi yang memungkinkan untuk mengambil dan menggunakan pengetahuan tentang produk dan prosesnya	4,3	Sangat Setuju
IKMC3	Perusahaan kami menggunakan teknologi yang memungkinkan untuk mengambil dan menggunakan pengetahuan tentang pasar dan persaingannya.	4,4	Sangat Setuju
IKMC4	Perusahaan kami memfasilitasi penemuan pengetahuan baru.	4,25	Sangat Setuju

IKMC5	Perusahaan kami memfasilitasi penciptaan pengetahuan baru.	4,28	Sangat Setuju
IKMC6	Perusahaan kami merancang proses untuk memfasilitasi pertukaran pengetahuan melintasi batas-batas fungsional	4,28	Sangat Setuju
IKMC7	Perusahaan memfasilitasi transfer pengetahuan baru melintasi batas-batas struktural.	4,33	Sangat Setuju
IKMC8	Di perusahaan kami karyawan dihargai karena keahlian masing-masing	4,25	Sangat Setuju
IKMC9	Di perusahaan kami karyawan didorong untuk meminta bantuan orang lain bila diperlukan	4,41	Sangat Setuju
IKMC10	Di perusahaan kami karyawan didorong untuk berinteraksi dengan kelompok lain.	4,35	Sangat Setuju
IKMC11	Di perusahaan kami karyawan didorong untuk mendiskusikan pekerjaan mereka dengan orang-orang di kelompok kerja lain	4,33	Sangat Setuju
Rata-rata keseluruhan nilai item variabel		4,31	

4.1.2.2 Analisis Deskriptif Variabel External knowledge management capabilities

Dilihat dari Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa dari 60 responden yang diambil sebagai sampel, sebagian besar responden memberikan penilaian yang sangat setuju pada pertanyaan variabel External knowledge management

capabilities. Peringkat tertinggi ada pada “Perusahaan kami memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang produk/layanan baru” dan peringkat terendah adalah pada “Perusahaan kami memiliki proses untuk membandingkan kinerja” dan “Perusahaan kami memiliki proses untuk menggunakan pengetahuan untuk memecahkan masalah baru”. Secara keseluruhan, responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap variabel External knowledge management capabilities. Hal ini menunjukkan bahwa External knowledge management capabilities pada UMKM di daerah Yogyakarta sangat baik.

Tabel 4. 4 Deskriptif External knowledge management capabilities

Kode	Item <i>External knowledge management capabilities</i>	Mean	Keterangan kategori
EKMC1	Perusahaan kami memiliki proses untuk membandingkan kinerja	4,15	Setuju
EKMC2	Perusahaan kami memiliki tim yang berdedikasi untuk mengidentifikasi praktik terbaik	4,38	Sangat Setuju
EKMC3	Perusahaan kami memiliki proses untuk bertukar pengetahuan dengan mitra bisnis	4,41	Sangat Setuju
EKMC4	Perusahaan kami memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang produk/layanan baru	4,45	Sangat Setuju
EKMC5	Perusahaan kami memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang pesaing	4,36	Sangat Setuju

EKMC6	Perusahaan kami memiliki proses untuk menyaring pengetahuan.	4,3	Sangat Setuju
EKMC7	Perusahaan memiliki proses untuk menyerap pengetahuan dari individu ke dalam organisasi.	4,36	Sangat Setuju
EKMC8	Perusahaan memiliki proses untuk menyerap pengetahuan dari mitra bisnis ke dalam organisasi	4,33	Sangat Setuju
EKMC9	Perusahaan kami memiliki proses untuk mengintegrasikan berbagai sumber dan jenis pengetahuan	4,3	Sangat Setuju
EKMC10	Perusahaan kami memiliki proses untuk menggantikan pengetahuan yang sudah ketinggalan zaman.	4,3	Sangat Setuju
EKMC11	Perusahaan kami memiliki proses untuk menggunakan pengetahuan untuk memecahkan masalah baru	4,15	Setuju
EKMC12	Perusahaan kami mencocokkan sumber pengetahuan dengan masalah dan tantangan	4,15	Setuju
EKMC13	Perusahaan kami menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan efisiensi	4,31	Sangat Setuju
EKMC14	Perusahaan kami mampu menemukan dan menerapkan pengetahuan untuk mengubah kondisi persaingan	4,26	Sangat Setuju

EKMC15	Perusahaan kami cepat menerapkan pengetahuan untuk kebutuhan kompetitif kritis.	4,26	Sangat Setuju
EKMC16	Perusahaan kami cepat menghubungkan sumber pengetahuan dalam memecahkan masalah.	4,23	Sangat Setuju
Rata-rata keseluruhan nilai item variabel		4,29	

4.1.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Toleransi pengambilan risiko organisasi

Dilihat dari Tabel 4.5, dapat diketahui bahwa dari 60 responden yang diambil sebagai sampel, sebagian besar responden memberikan penilaian yang sangat setuju pada pertanyaan variabel Toleransi pengambilan risiko organisasi. Peringkat tertinggi ada pada “Di perusahaan kami aktivitas berisiko adalah hal biasa” dan “Dibandingkan dengan perusahaan lain, perusahaan kami cenderung menyukai keputusan dengan risiko tinggi dan keputusan pengembalian yang lebih tinggi” lalu untuk peringkat terendah adalah pada “Manajer di perusahaan kami jarang membuat keputusan berisiko”. Secara keseluruhan, responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap variabel Toleransi pengambilan risiko organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa Toleransi pengambilan risiko organisasi pada UMKM di daerah Yogyakarta sangat baik.

Tabel 4. 5 Deskriptif Toleransi pengambilan risiko organisasi

Kode	Item Toleransi pengambilan risiko organisasi	Mean	Keterangan kategori
TPRO1	Perusahaan kami menempatkan nilai tinggi dalam mengambil risiko, bahkan jika ada kesalahan sesekali.	4,4	Sangat Setuju
TPRO2	Di perusahaan kami aktivitas berisiko adalah hal biasa.	4,58	Sangat Setuju
TPRO3	Dibandingkan dengan perusahaan lain, perusahaan kami cenderung menyukai keputusan dengan risiko tinggi dan keputusan pengembalian yang lebih tinggi	4,58	Sangat Setuju
TPRO4	Manajer di perusahaan kami jarang membuat keputusan berisiko	4,35	Sangat Setuju
Rata-rata keseluruhan nilai item variabel		4,47	

4.1.2.4 Analisis Deskriptif Variabel Inovasi Model Bisnis

Dilihat dari Tabel 4.6, dapat diketahui bahwa dari 60 responden yang diambil sebagai sampel, sebagian besar responden memberikan penilaian yang sangat setuju pada pertanyaan variabel Inovasi Model Bisnis. Peringkat tertinggi ada pada “dalam 1-5 tahun terakhir, perusahaan menangkap segmen konsumen baru” dan untuk peringkat terendah adalah pada “dalam 1-5 tahun terakhir, secara signifikan meningkatkan kepuasan keinginan dan persyaratan pelanggan”. Secara keseluruhan, responden memberikan penilaian yang tinggi terhadap variabel

Inovasi Model Bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa Inovasi Model Bisnis pada UMKM di daerah Yogyakarta sangat baik.

Tabel 4. 6 Deskriptif Inovasi Model Bisnis

Kode	Item Inovasi Model Bisnis	Mean	Keterangan kategori
IMB1	dalam 1-5 tahun terakhir, secara keseluruhan mendapatkan keuntungan biaya yang dramatis	4,35	Sangat Setuju
IMB2	dalam 1-5 tahun terakhir, mendapatkan perbaikan dramatis dari efektivitas proses operasi (misalnya, r&d/produksi/pemasaran).	4,33	Sangat Setuju
IMB3	dalam 1-5 tahun terakhir, mendapatkan sumber pendapatan yang benar-benar baru	4,5	Sangat Setuju
IMB4	dalam 1-5 tahun terakhir, mendapatkan perluasan dramatis dari rangkaian produk atau layanan	4,31	Sangat Setuju
IMB5	dalam 1-5 tahun terakhir, perusahaan menangkap segmen konsumen baru	4,4	Sangat Setuju
IMB6	dalam 1-5 tahun terakhir, mendapatkan saluran penjualan dan distribusi baru yang signifikan	4,26	Sangat Setuju
IMB7	dalam 1-5 tahun terakhir, secara signifikan meningkatkan kepuasan keinginan dan persyaratan pelanggan	4,26	Sangat Setuju

IMB8	dalam 1-5 tahun terakhir, efisiensi yang sangat meningkat dalam sumber daya (sdm, keuangan, teknologi, dll.)	4,36	Sangat Setuju
IMB9	dalam 1-5 tahun terakhir, mendapatkan bentuk-bentuk baru dari nilai atau rantai pasokan	4,3	Sangat Setuju
Rata-rata keseluruhan nilai item variabel		4,43	

4.1.3 Uji Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini pengukuran dilakukan dengan menguji validitas dan reliabilitas dari masing-masing variabel yaitu *Internal knowledge management capabilities*, *external knowledge management capabilities*, Toleransi pengambilan risiko organisasi, dan Inovasi Model Bisnis. Pengujian validitas dan reliabilitas variabel-variabel tersebut dilakukan dengan bantuan program SPSS dengan jumlah 60 responden.

4.1.3.1 Uji Validitas

Uji validitas didasarkan pada analisis indikator, yang melibatkan korelasi setiap skor indikator dengan skor variabel atau skor total semua indikator pertanyaan. Dalam penelitian ini, jumlah sampel penelitian diperoleh sebanyak 60 responden, maka diperoleh nilai $(df) = 60 - 2$ untuk tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$) sehingga diperoleh r tabel sebesar 0.2542. Serta pengujian validitas ini bantuan aplikasi SPSS Statistic 28. Kuesioner dapat dikatakan valid jika nilai r hitung lebih

besar dari r tabel atau jika tingkat signifikansinya lebih kecil dari 0,05. hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut :

Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r_{hitung}	Sig.	Keterangan
Internal knowledge management capabilities	IKMC1	0,440	0,001	Valid
	IKMC2	0,633	0,001	Valid
	IKMC3	0,483	0,001	Valid
	IKMC4	0,676	0,001	Valid
	IKMC5	0,561	0,001	Valid
	IKMC6	0,551	0,001	Valid
	IKMC7	0,643	0,001	Valid
	IKMC8	0,521	0,001	Valid
	IKMC9	0,665	0,001	Valid
	IKMC10	0,657	0,001	Valid
	IKMC11	0,650	0,001	Valid
External knowledge management capabilities	EKMC1	0,295	0,001	Valid
	EKMC2	0,569	0,001	Valid
	EKMC3	0,531	0,001	Valid
	EKMC4	0,554	0,001	Valid
	EKMC5	0,468	0,001	Valid
	EKMC6	0,598	0,001	Valid
	EKMC7	0,546	0,001	Valid
	EKMC8	0,629	0,001	Valid
	EKMC9	0,421	0,001	Valid
	EKMC10	0,506	0,001	Valid

	EKMC11	0,453	0,001	Valid
	EKMC12	0,645	0,001	Valid
	EKMC13	0,506	0,001	Valid
	EKMC14	0,616	0,001	Valid
	EKMC15	0,582	0,001	Valid
	EKMC16	0,642	0,001	Valid
Toleransi pengambilan risiko organisasi	TPRO1	0,492	0,001	Valid
	TPRO2	0,952	0,001	Valid
	TPRO3	0,952	0,001	Valid
	TPRO4	0,396	0,001	Valid
Inovasi Model Bisnis	IMB1	0,258	0,001	Valid
	IMB2	0,400	0,001	Valid
	IMB3	0,576	0,001	Valid
	IMB4	0,393	0,001	Valid
	IMB5	0,671	0,001	Valid
	IMB6	0,508	0,001	Valid
	IMB7	0,708	0,001	Valid
	IMB8	0,538	0,001	Valid
	IMB9	0,685	0,001	Valid

Sumber : Data diolah

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa besarnya koefisien korelasi dari seluruh butir indikator (pertanyaan) variabel penelitian memiliki koefisien korelasi **$r \text{ hitung} \geq \text{Sig. 2-tailed } (r \text{ tabel})$** . Dengan demikian, seluruh butir indikator yang ada pada instrumen penelitian ini dinyatakan valid.

4.1.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Ghozali (2018) merupakan kestabilan, keandalan dan konsistensi dari serangkaian pengukuran. Pada penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan software SPSS 28. Berikut hasil dari perhitungan uji reliabilitas yang tersaji dalam Tabel 4.8.

Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Internal knowledge management capabilities	0,812	Reliabel
External knowledge management capabilities	0,836	Reliabel
Toleransi pengambilan risiko organisasi	0,644	Reliabel
Inovasi Model Bisnis	0,671	Reliabel

Sumber : Data diolah (2022)

Keseimbangan atau instrumen yang mengukur data dan data yang dihasilkan dapat diandalkan atau dapat dipercaya jika instrumen tersebut menghasilkan hasil yang konsisten setiap kali dilakukan pengukuran (Ferdinand, 2011). Menurut Ghozali (2011), reliabilitas itu sendiri sebenarnya merupakan alat untuk mengukur kuesioner sebagai indeks dari suatu variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau reliabel bila tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut konstan atau stabil dari waktu ke waktu. Kemudian, semakin tinggi reliabilitas alat ukur, maka semakin stabil alat ukur tersebut. Dalam SPSS disediakan sarana untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha

(α), suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Ghozali, 2011: 48).

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel mempunyai koefisien Alpha $> 0,60$. Dengan begitu dapat disimpulkan semua butir-butir variabel penelitian tersebut adalah reliabel dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian variabel.

4.2 Uji Asumsi Klasik

4.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel residual atau residual dalam model regresi berdistribusi normal. Analisis uji statistik Kolmogorov-Smirnov digunakan untuk pengujian ini. Uji-t dan uji-f diketahui mengasumsikan bahwa residu mengikuti distribusi yang sesuai. Jika sudut pandang ini dilanggar, uji statistik dianggap tidak valid. Suatu model regresi dikatakan baik jika distribusi datanya normal atau mendekati normal. Suatu sampel diketahui telah memperoleh nilai signifikansi atau *Asymp. Sign (2-tailed)* sebesar 0,2 berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan *One-Sample Kolmogorof-Smirnov Test*, pada Tabel 4.9. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal dan model regresi dapat digunakan.

Tabel 4. 9 Hasil Uji Normalitas

N	Asymp. Sig. (2-tailed)	Nilai Kritis	Ket
60	0,2	0,05	Normal

Sumber: Data diolah

4.2.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas ini dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel bebas. Nilai toleransi atau VIF digunakan untuk mendeteksi uji multikolinearitas. Untuk toleransi > 0.10 atau < 0.10 , data tidak menunjukkan tanda-tanda multikolinearitas bila 1 dan nilai VIF < 10 . Berdasarkan Tabel 4.10, penulis dapat menyimpulkan bahwa toleransi untuk data yang diproses lebih besar dari 0,10 dan Variance Inflation Factor (VIF) kurang dari 0,10. Artinya model regresi tidak memiliki gejala multikolinearitas dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 4. 10 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance Value	VIF	Keterangan
<i>Internal knowledge management capabilities</i>	0,410	2,441	Tidak Multikolinearitas
<i>External knowledge management capabilities</i>	0,399	2,506	Tidak Multikolinearitas

Toleransi pengambilan risiko organisasi	0,637	1,570	Tidak Multikolinearitas
---	-------	-------	-------------------------

Sumber: Hasil Olah Data

4.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ini dilakukan dalam model regresi untuk mengetahui apakah residual pengamatan tidak sama dengan pengamatan lainnya tetap. Hal ini disebut homoskedastisitas, dan bila berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model dengan observasi tetap, homoskedastisitas, atau tanpa heteroskedastisitas. Metode pengujiannya adalah uji Glejser. Dari Tabel 4.11 dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi $> 0,05$. Dalam hal ini regresi tidak memiliki heteroskedastisitas, sehingga uji heteroskedastisitas terpenuhi. Hasil uji heteroskedastisitas disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 11 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Kesimpulan
<i>Internal knowledge management capabilities</i>	0,906	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
<i>External knowledge management capabilities</i>	0,317	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Toleransi pengambilan risiko organisasi	0,117	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Olah Data

4.3 Uji Hipotesis

4.3.1 Hasil Uji Hipotesis Variabel Moderasi

Dalam pengujian hipotesis dengan memasukkan variabel moderasi Toleransi pengambilan risiko organisasi dilakukan dengan pengujian Moderated Regression Analysis (MRA) menggunakan bantuan SPSS Statistic 28. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 12 Hasil Uji Regresi Moderasi

Variabel	Koefisien Regresi	Sig.	Adjusted R Square	Sig. F	t
Konstanta	9,835	0,007	0,661	0,001	2,781
Internal knowledge management capabilities	2,298	0,041			2,096
External knowledge management capabilities	-1,168	0,128			-1,544
Internal knowledge management capabilities* Toleransi pengambilan risiko	-0,112	0,068			-1,863
External knowledge management capabilities* Toleransi pengambilan risiko	0,078	0,065			1,882

Sumber: hasil oleh data

Berdasarkan analisis data dengan menggunakan SPSS 28, maka diperoleh hasil persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 9,835 + 2,298X_1 - 1,168X_2 - 0,112X_1*Z + 0,078X_2*Z$$

Nilai constanta adalah 9,835, artinya jika tidak terjadi perubahan variabel *Internal knowledge management capabilities*, *External knowledge management capabilities*, *Internal knowledge management capabilities** Toleransi pengambilan risiko, dan *External knowledge management capabilities** Toleransi pengambilan risiko (nilai X_1 , X_2 , X_1*Z dan X_2*Z adalah 0) maka Inovasi Model Bisnis ada sebesar 9,835 satuan.

Jika variabel bebas yaitu variabel *Internal knowledge management capabilities*, *External knowledge management capabilities* (X_1 dan X_2) diasumsikan tidak mengalami perubahan konstanta (0), maka nilai Inovasi Model Bisnis sebesar 9,835. Apabila *Internal knowledge management capabilities* meningkat satu satuan maka Inovasi Model Bisnis akan meningkat sebanyak 2,298. Apabila *External knowledge management capabilities* meningkat satu satuan maka Inovasi Model Bisnis akan menurun sebanyak - 1,168. Apabila interaksi *Internal knowledge management capabilities* dengan Toleransi pengambilan risiko meningkat satu satuan maka Inovasi Model Bisnis akan menurun sebesar - 0,112. Dan yang terakhir apabila interaksi *External knowledge management capabilities* dengan toleransi pengambilan risiko meningkat satu satuan maka Inovasi Model Bisnis meningkat sebesar 0,078.

Dari persamaan tersebut, diketahui bahwa terdapat hubungan yang negatif dalam interaksi *Internal knowledge management capabilities* dengan Toleransi

pengambilan risiko(Z). Kemudian diketahui bahwa terdapat hubungan yang positif dalam interaksi *External knowledge management capabilities* dengan Toleransi pengambilan risiko(Z).

Jika variabel bebas yaitu *Internal knowledge management capabilities*(X1) dan *External knowledge management capabilities*(X2) diasumsikan tidak mengalami perubahan konstanta (0), maka nilai Inovasi Model Bisnis sebesar 9,835. Apabila *Internal knowledge management capabilities* meningkat satu satuan maka Inovasi Model Bisnis akan meningkat sebanyak 2,298 dan *External knowledge management capabilities* meningkat satu satuan maka Inovasi Model Bisnis akan menurun sebanyak -1,168. Selanjutnya apabila interaksi *Internal knowledge management capabilities* dengan Toleransi pengambilan risiko meningkat satu satuan maka Inovasi Model Bisnis menurun sebesar -0,112. Dan yang terakhir apabila interaksi *External knowledge management capabilities* dengan Toleransi pengambilan risiko meningkat satu satuan maka Inovasi Model Bisnis meningkat sebesar 0,078.

Tabel 4. 13 Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	242,942	4	60,735	29,704	<,001 ^b

	Residual	112,458	55	2,045		
	Total	355,400	59			

Sumber: Hasil Olah Data

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.13 di atas dapat dilihat pada nilai F_{hitung} sebesar 60,735 dengan nilai F_{tabel} adalah 3,156 sehingga nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $60,735 > 3,156$ dan tingkat signifikan $0,001 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, dapat disimpulkan bahwa variabel *Internal knowledge management capabilities* (X1), *External knowledge management capabilities* (X2), *Internal knowledge management capabilities**Toleransi pengambilan risiko (X1*Z) dan *External knowledge management capabilities**Toleransi pengambilan risiko (X2*Z) secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Model Bisnis.

Nilai signifikasi F sebesar 0,001 kurang dari 0,05, yang mengartikan model penelitian ini dianggap layak untuk menguji pengaruh variabel independen dan variabel moderasi terhadap variabel dependen.

Tabel 4. 14 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	,827 ^a	,684	,661	1,430
---	-------------------	------	------	-------

Sumber: Hasil Olah Data

Berdasarkan tabel Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi terdapat pada nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,661. Hal ini berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat adalah sebesar 66,1% sisanya 33,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

4.3.2 Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

H1 : *Internal knowledge management capabilities* berpengaruh positif terhadap kemampuan perusahaan untuk berinovasi model bisnis.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama tentang *Internal knowledge management capabilities* berpengaruh terhadap inovasi model bisnis. Dibuktikan dari koefisien yang bernilai positif sebesar 2,298, signifikan sebesar $0,041 < 0,05$ dan nilai $t_{table} > \text{nilai } t \text{ hitung}$ nya ($2,096 > 2,00247$). Hal ini berarti bahwa *Internal knowledge management capabilities*(X1) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Model Bisnis(Y) sehingga hipotesis pertama pada penelitian ini **dapat didukung**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Internal knowledge management capabilities* berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi model bisnis UMKM. Artinya setiap terjadi penambahan *Internal knowledge management capabilities*,

Hal ini mempengaruhi penambahan inovasi model bisnis dan sebaliknya. Temuan penelitian ini konsisten dengan Gold et al. (2001), yang setuju bahwa kemampuan manajemen pengetahuan internal perusahaan dapat memengaruhi inovasi model bisnis melalui budaya, struktur, dan teknik manajemen pengetahuan. Selanjutnya, keadaan inovasi model bisnis di UMKM konsisten dengan penelitian Bagnoli dan Vedocato (2012) bahwa pengetahuan budaya perusahaan memengaruhi efektivitas organisasi dan inovasi di seluruh perusahaan.

H2 : *External knowledge management capabilities* berpengaruh negatif terhadap kemampuan perusahaan untuk berinovasi model bisnis.

Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis kedua tentang *external knowledge management capabilities* berpengaruh terhadap inovasi model bisnis. Dibuktikan dari koefisien yang bernilai negatif sebesar -1,168, signifikan sebesar $0,128 < 0,05$ dan nilai $t_{table} > \text{nilai } t \text{ hitungnya}$ ($-1,544 > 2,00247$). Hal ini berarti bahwa *External knowledge management capabilities*(X2) mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Inovasi Model Bisnis(Y) sehingga hipotesis kedua pada penelitian ini **tidak dapat didukung**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *External knowledge management capabilities* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap inovasi model bisnis UMKM. Artinya setiap terjadi penambahan *External knowledge management capabilities*, maka akan berpengaruh negatif terhadap penambahan inovasi model

bisnis UMKM. Menurut temuan penelitian, UMKM tidak memanfaatkan sepenuhnya pengetahuan eksternal mereka. Pengetahuan eksternal diukur dengan menggunakan indikator dari proses akuisisi, konversi, dan aplikasi. Menurut penelitian sebelumnya, untuk benar-benar memanfaatkan pengetahuan eksternal, perusahaan harus terus mengubah dan menerapkan pengetahuan yang diperoleh untuk menangkap peluang untuk meningkatkan model bisnis yang inovatif. Operasi ini mengintegrasikan dan menyaring pengetahuan eksternal baru sekaligus menggantikan pengetahuan lama (Gold et al., 2001).

H3 : Toleransi pengambilan risiko memperlemah hubungan antara *Internal knowledge management capabilities* terhadap kemampuan perusahaan untuk berinovasi model bisnis.

Hasil analisis regresi moderasi menunjukkan interaksi antara variabel *Internal knowledge management capabilities* dan Toleransi pengambilan risiko organisasi mempunyai t_{hitung} sebesar -1,863 lebih kecil dari $t_{table} = 2.00172$ dengan signifikansi $0,068 < 0,05$ (tidak memoderasi). Hal ini berarti bahwa variabel Toleransi pengambilan risiko organisasi bukan merupakan pemoderasi dalam hubungan antara *Internal knowledge management capabilities* dengan Inovasi Model Bisnis. sehingga hipotesis ketiga pada penelitian ini **tidak dapat didukung**.

Hasil yang serupa juga didapat dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hock-Doepgen M et al., (2021) menyebutkan bahwa Kemampuan KM

internal, yang menekankan eksploitasi dan replikasi pengetahuan internal, tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap BMI. Temuan ini mungkin terkait dengan sifat holistik dan sering menghambat BMI yang membutuhkan pengetahuan yang tidak tersedia secara mendalam bagi perusahaan atau bahkan mungkin terhalang dengan mengandalkan pengetahuan organisasi yang masih tradisional. Namun, hal ini tidak terjadi pada perusahaan dengan toleransi pengambilan risiko yang rendah. Temuan menggambarkan bahwa untuk perusahaan dengan toleransi pengambilan risiko organisasi yang rendah, BMI diperkuat melalui kapabilitas KM internal. Dengan demikian, kemampuan KM internal tampaknya menjadi penting bagi perusahaan yang menghindari risiko. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan yang enggan mengambil risiko mengeksekusi peluang BMI yang terutama muncul dari aset pengetahuan internal.

H4 : Toleransi pengambilan risiko memperkuat hubungan antara *External knowledge management capabilities* terhadap kemampuan perusahaan untuk berinovasi model bisnis.

Hasil analisis regresi moderasi menunjukkan interaksi antara variabel *External knowledge management capabilities* dan Toleransi pengambilan risiko organisasi mempunyai t_{hitung} sebesar sebesar 1,882 lebih kecil dari $t_{table} = 2.00172$ dengan signifikansi $0,065 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa variabel Toleransi pengambilan risiko organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara *Internal*

knowledge management capabilities dengan Inovasi Model Bisnis, meskipun merupakan moderasi potensial (*homologiser* moderator) sehingga hipotesis ketiga pada penelitian ini **dapat didukung**.

Hasil yang serupa didapat dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Snihur and Wiklund (2019), menyebutkan bahwa untuk inovasi model bisnis perusahaan mengandalkan berbagai sumber pengetahuan eksternal, yang mencakup pencarian pengetahuan yang luas di industri. Selain itu, temuan sejalan dengan penelitian yang telah mengusulkan bahwa sumber pengetahuan eksternal dapat mendorong dan menghasilkan ide untuk BMI (Doz & Kosonen, 2010; Martins et al., 2015; Teece, 2018), dan bahwa BMI dipicu melalui perubahan yang terjadi dalam ekosistem perusahaan yang ada menurut (Amit & Zott, 2015; Heij et al., 2014). Hasil penelitian oleh Cohen & Levinthal (1990) menunjukkan bahwa inovasi model bisnis perusahaan dalam lingkungan bisnis saat ini mengharuskan perusahaan untuk memiliki kapasitas absorptif, yaitu kemampuan untuk mengembangkan kemampuan KM eksternal. Hal ini kemudian memungkinkan perusahaan untuk menyadari tren pasar yang besar dan peluang baru yang timbul dari pergeseran dalam ekosistem perusahaan. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hock-Doepgen M et al., (2021) menunjukkan hubungan positif kapabilitas KM eksternal terhadap BMI diperkuat ketika perusahaan memiliki toleransi pengambilan risiko yang tinggi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang diuraikan pada Bab 4, maka kesimpulan dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Internal knowledge management capabilities* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Model Bisnis.
2. Hasil analisis menunjukkan bahwa *External knowledge management capabilities* mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Inovasi Model Bisnis.
3. Hasil analisis menunjukkan bahwa Toleransi pengambilan risiko organisasi sebagai variabel moderasi tidak berpengaruh dalam hubungan antara *Internal knowledge management capabilities* dengan Inovasi Model Bisnis.

4. Hasil analisis menunjukkan bahwa Toleransi pengambilan risiko organisasi sebagai variabel moderasi tidak berpengaruh dalam hubungan antara *external knowledge management capabilities* dengan Inovasi Model Bisnis. Karena menghasilkan pengaruh positif yang tidak signifikan meski memiliki effect size moderasi potensial.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil survei, *knowledge management* berperan penting dalam pengembangan inovasi model bisnis. Oleh karena itu, dalam menjalankan kegiatan usahanya sehari-hari, pengelola atau *owner* UMKM di Yogyakarta harus memiliki *knowledge management* yang baik dan terorganisir. Bagi Peneliti Selanjutnya, dapat memperbanyak sampel yang dipergunakan guna memperoleh hasil yang lebih konklusif dan komprehensif, Memperluas populasi yang akan digunakan dalam penelitian selanjutnya sehingga dapat memperbanyak dan memperluas cakupan sampel.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti meyakini dalam penelitian ini masih ada beberapa kelemahan dan kekurangan. Disampaikan melalui keterbatasan penelitian berikut ini:

1. Penelitian hanya dilakukan pada UMKM di Kota Yogyakarta yang berjumlah 60 responden dengan latar belakang bidang usaha yang berbeda-

beda, dengan demikian belum mampu secara khusus menggambarkan pada kondisi UMKM bidang tertentu.

2. Penelitian ini hanya menggunakan variabel internal knowledge management capabilities, internal knowledge management capabilities sebagai variabel bebas, dengan demikian adanya kemungkinan variabel lain yang dapat memberikan perubahan terhadap praktik berinovasi model bisnis selain variabel bebas tersebut.
3. Pengambilan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner online dengan menggunakan Google Form, adanya kemungkinan responden mengisi kuesioner tidak pada kondisi yang sebenarnya dan peneliti tidak dapat memperoleh informasi tambahan dari responden.

5.4 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang dihadapi oleh peneliti, maka peneliti memberi saran sebagai berikut:

1. Keterbatasan penelitian ini hanya menggunakan dua variabel yang mempengaruhi inovasi model bisnis, saran untuk kedepannya dapat menambah variabel penelitian yang lainnya. Selain itu penelitian ini hanya mengambil UMKM penelitian di Yogyakarta, maka saran untuk penelitian berikutnya bisa menambah dan memperluas populasi penelitian UMKM lainnya.

2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas ruang lingkup penelitian dengan jumlah responden yang lebih besar, dengan demikian akan dapat menghasilkan data yang lebih akurat.
3. Berdasarkan hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel External knowledge management capabilities memiliki nilai rata-rata variabel terendah yang diperoleh dari total rata-rata penilaian setiap variabel sebesar 4,31, hal ini adanya kemungkinan yang disebabkan oleh perbedaan bidang usaha yang dijalani oleh responden, sehingga dapat menyebabkan belum maksimalnya dalam mengeksplorasi pengetahuan eksternal yang berbeda-beda pula pada UMKM. maka saran peneliti bagi UMKM untuk benar-benar mengeksplorasi pengetahuan eksternal untuk menangkap peluang model bisnis yang inovatif, perusahaan harus lebih jauh mengkonversi dan menerapkan pengetahuan yang telah diperoleh.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Babin, B. and Zikmund, W. (2015) *Exploring Marketing Research*, 11th Edition, Aslib Proceedings.
- Bagnoli, C., Marco. & vedocato 2012. The impact of knowledge management and strategy configuration coherence on SME performance. *The Impact of Knowledge Management*.
- Bashir, M., & Farooq, R. (2019). The synergetic effect of knowledge management and business model innovation on firm competence: A systematic review. *International Journal of Innovation Science*.
- Bhatt, D. 2000. EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications.
- Bhatti, S. H., Santoro, G., Khan, J., & Rizzato, F. (2021). Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry. *Journal of Business Research*, 123, 389-400.
- Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977). MIS problems and failures: a socio-technical perspective, part II: the application of socio-technical theory. *MIS quarterly*, 11-28.
- Byukusenge, E., & Munene, J. C. (2017). Knowledge management and business performance: Does innovation matter?. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1368434.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Carlsson SA. Knowledge managing and knowledge management systems in inter-organizational networks. *Knowl Process Manag.* 2003;10(3):194-206. doi:10.1002/kpm.179
- Chadee, D., & Raman, R. (2012). External knowledge and performance of offshore it service providers in india: the mediating role of talent management. *Asia pacific journal of human resources*, 50(4), 459-482.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*.

- Chidambranathan, Kumaresan and Swarooprani B.S. 2015. "Knowledge Management as A Predictor of Organizational Effectiveness: The Role of Demographic and Employment Factors". *Journal of Academic Librarianship*. Page: 6:4C.
- Choi, B., Poon, S. K., & Davis, J. G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36(2), 235-251.
- Choo, C. W., Detlor, B., & Turnbull, D. (2013). *Web work: Information seeking and knowledge work on the World Wide Web* (Vol. 1). Springer Science & Business Media.
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&d Management*, 47(3), 385-403.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*, 68(3), 767-784.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Davenport, T. H., & Völpel, S. C. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Journal of knowledge management*.
- Dayanti, P. R., Mohammad I., Yudha P. (2020). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan dengan Individual Innovation Capability sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 78, No. 1, Januari 2020.
- Doepgen. M.H., Thomas. C, Sascha. K, dan Cheng-Feng C. (2019). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*. Received 16 March 2019; Received in revised form 1 December 2019; Accepted 2 December 2019.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 80(8), 95-102.

- Edvardsson, I. R., & Oskarsson, G. K. (2013). Knowledge management, competitive advantage, and value creation: A case study of Icelandic SMEs. *International Journal of Information Systems and Social Change (IJISSC)*, 4(2), 59-71.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European journal of work and organizational psychology*, 5(1), 105-123.
- Everett M. Rogers. 1983. *Diffusion of Innovations*. London: The Free Press.
- Ferdinand. 2011, Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen, Edisi 3, AGF Books, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2016). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?. *Journal of Management* Vol. XX No. X, Month XXXX 1–28.
- Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43: 262-271
- Ghozali, Imam, 2005. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi Ketiga, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ghozali, Imam. 2011. “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Ghozali. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Edgars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214
- Gupta, B., Joshi, S., & Agarwal, M. (2012). The effect of expected benefit and perceived cost on employees’ knowledge sharing behavior: A study of IT employees in India. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 3(1), 8-19.
- Haghighi, M. A., Bagheri, R., & Kalat, P. S. (2015). The Relationship of Knowledge Management and Organizational Performance in Science and

- Technology Parks of Iran. *Independent Journal of Management & Production*, 6(2), 422-448.
- Handzic, M. (2004). *Knowledge management: Through the technology glass* (Vol. 2). World scientific.
- Heij, C. V., Volberda, H. W., & Van den Bosch, F. A. (2014). How does business model innovation influence firm performance: the effect of environmental dynamism. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 16500). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Heizer, Jay and Render Barry, (2015), *Manajemen Operasi : Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*, edisi 11, Salemba Empat, Jakarta.
- Herjanto, Eddy, 2008, *Manajemen Operasi Edisi Ketiga*, Jakarta: Grasindo
- Herzog, P., & Leker, J. (2010). Open and closed innovation—different innovation cultures for different strategies. *International Journal of Technology Management*, 52(3/4), 322-343.
- Hock-Doeppen M, Clauss T, Kraus S, Cheng CF. Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *J Bus Res*. 2021;130(March):683-697.
- Hsiao, H., Chen, S., Chang, J. C., & Tu, Y. L. (2011). The Influence of Teachers' Self-efficacy on Innovative Work Behavior. In 2011 International Conference on Social Science and Humanity (Vol. 5, pp. 233-237)
- Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M., & Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of intellectual capital*.
- Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, I. (2014). Business model renewal and ambidexterity: Structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R&D Management*, 44: 322-340.
- Kör, B., & Maden, C. (2013). The relationship between knowledge management and innovation in Turkish service and high-tech firms. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4).
- Kusumah. (2011). *Mengenal Penelitian Tindakan Kelas*. Edisi 2. Jakarta: PT Indeks.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.

- Makmur dan Thahier, Rohana. 2015. Inovasi dan Kreativitas Manusia, Bandung:PT. Refika Aditama.
- Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 99-117.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
- McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long range planning*, 43(2-3), 247-261.
- Mehta, N., & Bharadwaj, A. (2015). Knowledge integration in outsourced software development: The role of sentry and guard processes. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 82-115.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Omar Sharifuddin Syed-Ikhsan, S. and Rowland, F. (2004), "Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 95-111.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Ozer, M., & Vogel, D. (2015). Contextualized relationship between knowledge sharing and performance in software development. *Journal of Management Information Systems*, 32(2), 134-161.
- Plessis, du Marina. (2007). The Role of Knowledge Management in Innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol 11 No.4. ISSN 1367-3270.
- Priyanto, Duwi. 2010. Paham Analisa Statistik dengan SPSS. Yogyakarta:MediaKom
- Priyono. (2008). Metode Penelitian Kuantitatif. Sidoarjo: Zifatama Publishing.
- Qandah, R., Suifan, T. S., & Obeidat, B. Y. (2020). The impact of knowledge management capabilities on innovation in entrepreneurial companies in Jordan. *International Journal of Organizational Analysis*.

- Ragab, M. A., & Arisha, A. (2017). An academic perspective: Effective knowledge assessment. In *A lifecycle approach to knowledge excellence in the biopharmaceutical industry* (pp. 153-164). CRC Press.
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long range planning*, 50(5), 567-581.
- Salim. Syahrur. 2012. Metodologi Penelitian Kuantitatif. Bandung : Cipta Pustaka
- Sánchez, A. A., Marín, G. S., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-148.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009) Research Methods for Business Students. Pearson, New York.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. 2016. Research Methods For Business: A SkillBuilding Approach, 7th Edition. New Jersey: Wiley
- Sekaran, Uma. 2006. Research Method for Bussines. Metodologi Penelitian untuk Bisnis. Edisi 4 Buku 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2011. Research Methods For Business (Metode Penelitian UntukBisnis). Jakarta: Salemba Empat.
- Smith, H. A., & McKeen, J. D. (2005). Developments in practice XVIII-customer knowledge management: Adding value for our customers. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 36.
- Snihur, Y., & Wiklund, J. (2019). Searching for innovation: Product, process, and business model innovations and search behavior in established firms. *Long Range Planning*, 52(3), 305-325.
- Subagyo. 2011. Metode Penelitian dalam Teori dan Praktik. Yogyakarta:Penerbit Rineka Cipta
- Sudjana, Nana, dan Ibrahim, 1989, Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif,Bandung: Sinar Baru.
- Sugiyono (2015). Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods). Bandung:Alfabeta
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung:PT Alfabet.

- Sugiyono. 2004. Metode Penelitian. Bandung: Alfabeta
- Supardi. (2013) Aplikasi Statistika dalam Penelitian Konsep Statistika yang Lebih Komprehensif. Jakarta: Change Publication.
- Suryana, 2010, Metode Penelitian Model Praktis Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, Bandung : UPI
- Swap, W., Leonard, D., dan Mimi Shields, L. A. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 95–114.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of marketing*, 73(1), 3-23.
- Turban. 2008. Information Technology for Management (6th Edition). Hoboken, NJ: Wiley.
- Valdez-Juárez, L. E., García-Pérez de Lema, D., & Maldonado-Guzmán, G. (2016). Management of knowledge, innovation and performance in SMEs. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11(4), 141-176.
- Valentim, L., Lisboa, J. V., & Franco, M. (2015). Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: Is there really a linkage? *R&D Management*, 46(4), 711–725.
- Williams, C. (2007). Transfer in context: Replication and adaptation in knowledge transfer relationships. *Strategic management journal*, 28(9), 867-889.
- Wisaksana, R., Indrati, A. K., Fibriani, A., Rogayah, E., Sudjana, P., Djajakusumah, T. S., ... & Van Crevel, R. (2010). Response to first-line antiretroviral treatment among human immunodeficiency virus-infected patients with and without a history of injecting drug use in Indonesia. *Addiction*, 105(6), 1055-1061.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216-226.

Zott, C., & Amit, R. (2015). Business model innovation: Toward a process perspective. *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*, 395-406.



LAMPIRAN

Lampiran 1 - Kuesioner Penelitian

Assalamualaikum wr. wb

Perkenalkan saya Risang Arief Kusuma, Mahasiswa Universitas Islam Indonesia. Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir, maka saya melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Knowledge Management Capabilities* Terhadap Inovasi Model Bisnis Yang Dimoderatori Toleransi Pengambilan Risiko Organisasi**”. Sehubungan dengan itu, peneliti mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk mengisikan daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan merupakan sebuah bantuan yang sangat berarti bagi peneliti dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.

Atas perhatian dan partisipasinya dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum wr.wb

Profil Perusahaan / Data Responden

No	Pernyataan	Kategori
1	Nama usaha yang dikelola	...
2	Nama responden	...
3	Perusahaan ini bergerak di bidang apa	Fashion
		Kuliner
		Toko retail
		Otomotif
		Lain-lain...
4	Umur Usaha	< 2 Tahun
		2-5 Tahun
		6-10 Tahun

		> 10 Tahun
5	Jumlah karyawan perusahaan	< 10
		10-30
		> 30
6	Omset perusahaan (Pendapatan Per tahun)	< 300 Juta
		300 Juta – 2.5 Miliar
		> 2.5 Miliar
7	Modal perusahaan	< 1 Miliar (Usaha Mikro)
		1-5 Miliar (Usaha Kecil)
		5 > Miliar (Usaha Menengah)

PETUNJUK PENGISIAN

Jawablah pertanyaan berikut dengan memberikan tanda Checklist (√) pada salah satu kolom berikut:

- Sangat Tidak Setuju (STS)
- Tidak Setuju (TS)
- Ragu-ragu (R)
- Setuju (S)
- Sangat Setuju (SS)

Tidak ada jawaban yang benar atau salah, yang diminta adalah jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Sdr/i.

ITEM PERTANYAAN

1. Internal knowledge management capabilities

No.	Item pertanyaan	STS	TS	R	S	SS
Knowledge management technology						
1	Perusahaan kami menggunakan teknologi yang memungkinkan untuk mencari pengetahuan baru					
2	Perusahaan kami menggunakan teknologi yang memungkinkan untuk mengambil dan menggunakan pengetahuan tentang produk dan prosesnya					
3	Perusahaan kami menggunakan teknologi yang memungkinkan untuk mengambil dan menggunakan pengetahuan tentang pasar dan persaingannya.					
Knowledge management structure						
1	Perusahaan kami memfasilitasi penemuan pengetahuan baru.					
2	Perusahaan kami memfasilitasi penciptaan pengetahuan baru.					
3	Perusahaan kami Merancang proses untuk memfasilitasi pertukaran pengetahuan melintasi batas-batas fungsional					
4	Perusahaan memfasilitasi transfer pengetahuan baru melintasi batas-batas struktural.					
Knowledge management culture						
1	Di perusahaan kami Karyawan dihargai karena keahlian masing-masing					

1	Perusahaan kami Memiliki proses untuk menyaring pengetahuan.					
2	Perusahaan Memiliki proses untuk menyerap pengetahuan dari individu ke dalam organisasi.					
3	Perusahaan Memiliki proses untuk menyerap pengetahuan dari mitra bisnis ke dalam organisasi					
4	Perusahaan kami Memiliki proses untuk mengintegrasikan berbagai sumber dan jenis pengetahuan					
5	Perusahaan kami Memiliki proses untuk menggantikan pengetahuan yang sudah ketinggalan zaman.					
Knowledge management application process						
1	Perusahaan kami Memiliki proses untuk menggunakan pengetahuan untuk memecahkan masalah baru					
2	Perusahaan kami Mencocokkan sumber pengetahuan dengan masalah dan tantangan					
3	Perusahaan kami Menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan efisiensi					
4	Perusahaan kami Mampu menemukan dan menerapkan pengetahuan untuk mengubah kondisi persaingan					

5	Perusahaan kami Cepat menerapkan pengetahuan untuk kebutuhan kompetitif kritis.					
6	Perusahaan kami Cepat menghubungkan sumber pengetahuan dalam memecahkan masalah.					

3. Toleransi pengambilan risiko organisasi

No.	Item pertanyaan	STS	TS	R	S	SS
1	Perusahaan kami menempatkan nilai tinggi dalam mengambil risiko, bahkan jika ada kesalahan sesekali.					
2	Di perusahaan kami aktivitas berisiko adalah hal biasa.					
3	Dibandingkan dengan perusahaan lain, perusahaan kami cenderung menyukai keputusan dengan risiko tinggi dan keputusan pengembalian yang lebih tinggi					
4	Manajer di perusahaan kami jarang membuat keputusan berisiko					

4. Inovasi Model Bisnis

No.	Item pertanyaan	STS	TS	R	S	SS
-----	-----------------	-----	----	---	---	----

1	Dalam 1-5 tahun terakhir, Secara keseluruhan mendapatkan keuntungan biaya yang dramatis					
2	Perbaikan dramatis dari efektivitas proses operasi (misalnya, R&D/produksi/pemasaran).					
3	Sumber pendapatan yang benar-benar baru					
4	Perluasan dramatis dari rangkaian produk atau layanan					
5	Menangkap segmen konsumen baru					
6	Saluran penjualan dan distribusi baru yang signifikan					
7	Secara signifikan meningkatkan kepuasan keinginan dan persyaratan pelanggan					
8	Efisiensi yang sangat meningkat dalam sumber daya (SDM, keuangan, teknologi, dll.)					
9	Bentuk-bentuk baru dari nilai atau rantai pasokan					

Lampiran 2 – Tabulasi Data

1. Internal knowledge management capabilities (X1)

No	IKMC1	IKMC1	IKMC1	IKMC1	IKMC1	IKMC1	IKMC1	IKMC1	IKMC1	IKMC1	IKMC1	Total
1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	52
2	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	52
3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	51
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	50
5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	48
6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	53
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
8	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	51
9	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	52
10	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	49
11	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	49
12	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	52
13	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	53
14	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	51
15	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	51
16	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	49
17	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	51
18	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	52
19	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	52
20	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	49
21	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	51
22	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	52

23	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	49
24	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	46
25	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	51
26	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	46
27	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	49
28	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	46
29	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	47
30	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	46
31	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	46
32	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	44
33	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	46
34	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	42
35	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	46
36	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	46
37	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	41
38	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	44
39	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	41
40	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	44
41	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	46
42	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	46
43	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	44
44	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	44
45	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	43
46	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	45
47	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	42
48	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43
49	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	42

50	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	39
51	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43
52	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	46
53	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	47
54	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	52
55	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	52
56	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	47
57	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	47
58	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	46
59	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	48
60	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	50

2. External knowledge management capabilities (X2)

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	Total
1	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	71
2	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	73
3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	74
4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	73
5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	69
6	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	76
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
8	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	73
9	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	74
10	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	73
11	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	74
12	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	74

13	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	73
14	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	75
15	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	76
16	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	71
17	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	72
18	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	71
19	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	67
20	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	75
21	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	73
22	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	68
23	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	71
24	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	72
25	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	71
26	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	66
27	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	69
28	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	65
29	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	64
30	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	69
31	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	64
32	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	65
33	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	68
34	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	67
35	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	68
36	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	66
37	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	63
38	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	61
39	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	64

40	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	64
41	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	67
42	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	68
43	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	68
44	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	67
45	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	60
46	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	60
47	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	67
48	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	62
49	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	72
50	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	60
51	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	63
52	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	61
53	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	68
54	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	70
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
56	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	69
57	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	67
58	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	70
59	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	70
60	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	70

3. Toleransi pengambilan risiko organisasi (Z)

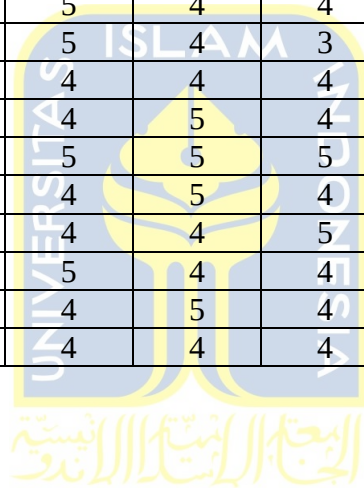
No	TPRO1	TPRO1	TPRO1	TPRO1	Total
1	4	5	5	5	19
2	4	5	5	5	19
3	5	5	5	4	19
4	5	5	5	4	19
5	4	5	5	5	19
6	5	5	5	5	20
7	4	4	4	4	16
8	4	4	4	5	17
9	5	5	5	4	19
10	4	5	5	5	19
11	4	5	5	4	18
12	5	5	5	4	19
13	4	5	5	5	19
14	5	5	5	4	19
15	4	4	4	4	16
16	4	4	4	5	17
17	5	5	5	4	19
18	5	4	4	4	17
19	4	5	5	5	19
20	4	5	5	5	19
21	5	5	5	4	19
22	5	5	5	4	19
23	4	4	4	4	16
24	4	5	5	5	19
25	5	5	5	4	19
26	4	4	4	5	17
27	4	4	4	5	17
28	4	4	4	5	17
29	4	5	5	5	19
30	4	5	5	5	19
31	4	4	4	4	16
32	5	5	5	4	19
33	5	5	5	4	19
34	4	4	4	4	16
35	5	4	4	4	17
36	4	4	4	4	16

37	4	4	4	5	17
38	4	4	4	4	16
39	4	4	4	3	15
40	4	4	4	4	16
41	4	5	5	5	19
42	5	5	5	4	19
43	5	4	4	4	17
44	5	5	5	4	19
45	4	4	4	4	16
46	4	4	4	4	16
47	5	4	4	4	17
48	4	4	4	4	16
49	5	5	5	4	19
50	4	4	4	4	16
51	4	4	4	4	16
52	4	5	5	5	19
53	4	4	4	4	16
54	5	5	5	4	19
55	5	5	5	5	20
56	4	5	5	5	19
57	4	5	5	5	19
58	5	5	5	4	19
59	5	5	5	4	19
60	5	5	5	4	19

4. Inovasi Model Bisnis (Y)

[illegible]

39	4	4	3	4	4	4	3	4	4	34
40	4	4	5	4	4	5	4	4	4	38
41	5	4	4	5	4	4	4	5	4	39
42	5	4	5	4	5	4	4	4	4	39
43	4	5	4	4	5	4	5	4	4	39
44	4	5	4	4	4	4	4	5	4	38
45	4	4	5	4	4	4	4	4	3	36
46	5	4	4	4	4	3	4	4	4	36
47	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35
48	5	4	4	4	4	4	4	4	3	36
49	4	5	4	4	5	4	5	4	4	39
50	4	4	3	4	4	4	3	4	4	34
51	5	4	4	5	4	4	4	4	4	38
52	4	5	4	5	4	3	4	4	3	36
53	4	4	5	4	4	4	4	4	5	38
54	5	5	5	4	5	4	4	5	4	41
55	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44
56	5	4	4	4	5	4	4	4	4	38
57	4	5	4	4	4	5	4	5	4	39
58	5	4	5	5	4	4	5	4	5	41
59	4	5	4	4	5	4	5	4	5	40
60	5	4	5	4	4	4	4	4	5	39



Lampiran 3 – Hasil Uji Validitas

Internal knowledge management capabilities

Correlations													
		X01	X02	X03	X04	X05	X06	X07	X08	X09	X10	X11	TOTAL
X01	Pearson Correlation	1	,187	,022	,239	,184	,132	,254*	,094	,130	,392**	,241	,440**
	Sig. (2-tailed)		,152	,870	,066	,159	,315	,050	,475	,322	,002	,064	<,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X02	Pearson Correlation	,187	1	,259*	,416**	,246	,369**	,291*	,336**	,322*	,305*	,275*	,633**
	Sig. (2-tailed)	,152		,046	<,001	,059	,004	,024	,009	,012	,018	,033	<,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X03	Pearson Correlation	,022	,259*	1	,144	,121	,188	,160	,170	,381**	,280*	,352**	,483**
	Sig. (2-tailed)	,870	,046		,272	,357	,150	,223	,194	,003	,030	,006	<,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X04	Pearson Correlation	,239	,416**	,144	1	,310*	,331**	,313*	,514**	,413**	,281*	,395**	,676**
	Sig. (2-tailed)	,066	<,001	,272		,016	,010	,015	<,001	,001	,029	,002	<,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X05	Pearson Correlation	,184	,246	,121	,310*	1	,210	,438**	,175	,300*	,395**	,302*	,561**

X11	Pearson Correlation	,241	,275*	,352**	,395**	,302*	,201	,346**	,291*	,484**	,308*	1	,650**
	Sig. (2-tailed)	,064	,033	,006	,002	,019	,123	,007	,024	<,001	,017		<,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TOTAL	Pearson Correlation	,440**	,633**	,483**	,676**	,561**	,551**	,643**	,521**	,665**	,657**	,650**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

External knowledge management capabilities



Correlations																		
		X01	X02	X03	X04	X05	X06	X07	X08	X09	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	TOT AL
X0 1	Pearson Correlation	1	,214	,141	,195	-,083	,485* *	-,022	,123	-,120	,082	-,028	,223	,080	-,024	,246	,063	,295*
	Sig. (2- tailed)		,101	,282	,136	,528	<,00 1	,869	,349	,359	,535	,833	,087	,541	,853	,059	,630	,022
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X0 2	Pearson Correlation	,214	1	,073	,361* *	,240	,279* *	,272* *	,422* *	,239	,108	,232	,228	,214	,294* *	,217	,443* *	,569* *

X07	Pearson Correlation	-,022	,272*	,425*	,268*	,249	,355*	1	,223	,238	,211	,212	,224	,487*	,189	,347*	,060	,546*
	Sig. (2-tailed)	,869	,035	<,001	,039	,055	,005		,086	,067	,105	,104	,086	<,001	,148	,007	,646	<,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X08	Pearson Correlation	,123	,422*	,246	,277*	,251	,279*	,223	1	,119	,422*	,200	,513*	,215	,239	,325*	,435*	,629*
	Sig. (2-tailed)	,349	<,001	,058	,032	,053	,031	,086		,365	<,001	,126	<,001	,098	,066	,011	<,001	<,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X09	Pearson Correlation	-,120	,239	,152	,376*	,334*	-,090	,238	,119	1	,036	,100	,254	,223	,189	,277*	,327*	,421*
	Sig. (2-tailed)	,359	,066	,247	,003	,009	,494	,067	,365		,782	,449	,050	,087	,149	,032	,011	<,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X10	Pearson Correlation	,082	,108	,242	,164	,350*	,205	,211	,422*	,036	1	,088	,120	,258*	,376*	,362*	,230	,506*
	Sig. (2-tailed)	,535	,410	,062	,211	,006	,116	,105	<,001	,782		,502	,360	,047	,003	,004	,078	<,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X11	Pearson Correlation	-,028	,232	,153	,282*	,118	,309*	,212	,200	,100	,088	1	,175	,238	,369*	,266*	,298*	,453*
	Sig. (2-tailed)	,833	,075	,243	,029	,371	,016	,104	,126	,449	,502		,181	,067	,004	,040	,021	<,001

	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X1 2	Pearson Correlation	,223	,228	,327*	,272*	,304*	,460*	,224	,513*	,254	,120	,175	1	,125	,386*	,375*	,464*	,645*
	Sig. (2- tailed)	,087	,079	,011	,035	,018	<,00 1	,086	<,00 1	,050	,360	,181		,340	,002	,003	<,00 1	<,00 1
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X1 3	Pearson Correlation	,080	,214	,245	,154	,185	,209	,487*	,215	,223	,258*	,238	,125	1	,287*	,256*	,240	,506*
	Sig. (2- tailed)	,541	,101	,060	,239	,157	,109	<,00 1	,098	,087	,047	,067	,340		,026	,048	,065	<,00 1
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X1 4	Pearson Correlation	-,024	,294*	,174	,318*	,326*	,343*	,189	,239	,189	,376*	,369*	,386*	,287*	1	,269*	,485*	,616*
	Sig. (2- tailed)	,853	,023	,183	,013	,011	,007	,148	,066	,149	,003	,004	,002	,026		,038	<,00 1	<,00 1
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X1 5	Pearson Correlation	,246	,217	,253	,233	,127	,260*	,347*	,325*	,277*	,362*	,266*	,375*	,256*	,269*	1	,215	,582*
	Sig. (2- tailed)	,059	,096	,051	,073	,334	,045	,007	,011	,032	,004	,040	,003	,048	,038		,100	<,00 1
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X1 6	Pearson Correlation	,063	,443*	,312*	,362*	,176	,371*	,060	,435*	,327*	,230	,298*	,464*	,240	,485*	,215	1	,642*

	Sig. (2-tailed)	,630	<,001	,015	,005	,178	,004	,646	<,001	,011	,078	,021	<,001	,065	<,001	,100		<,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TO TA L	Pearson Correlation	,295*	,569*	,531*	,554*	,468*	,598*	,546*	,629*	,421*	,506*	,453*	,645*	,506*	,616*	,582*	,642*	1
	Sig. (2-tailed)	,022	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).																		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).																		

Toleransi pengambilan risiko organisasi

Correlations						
		MO01	MO02	MO03	MO04	Total
MO01	Pearson Correlation	1	,414**	,414**	-,426**	,492**
	Sig. (2-tailed)		,001	,001	<,001	<,001
	N	60	60	60	60	60
MO02	Pearson Correlation	,414**	1	1,000**	,248	,952**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,056	<,001
	N	60	60	60	60	60

Inovasi Model Bisnis

[illegible]

Y06	Pearson Correlation	-,096	-,021	,347**	,065	,173	1	,237	,326*	,362**	,508**
	Sig. (2-tailed)	,466	,871	,007	,620	,187		,068	,011	,004	<,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y07	Pearson Correlation	,084	,300*	,347**	,065	,571**	,237	1	,125	,596**	,708**
	Sig. (2-tailed)	,523	,020	,007	,620	<,001	,068		,341	<,001	<,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y08	Pearson Correlation	,060	,226	,274*	,274*	,196	,326*	,125	1	,129	,538**
	Sig. (2-tailed)	,649	,082	,034	,034	,134	,011	,341		,325	<,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y09	Pearson Correlation	,039	,237	,319*	,019	,477**	,362**	,596**	,129	1	,685**
	Sig. (2-tailed)	,769	,068	,013	,884	<,001	,004	<,001	,325		<,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
TOTAL	Pearson Correlation	,258*	,400**	,576**	,393**	,671**	,508**	,708**	,538**	,685**	1

	Sig. (2-tailed)	,046	,002	<,001	,002	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											

Lampiran 4 – Hasil Uji Reliabilitas

Internal knowledge management capabilities :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,812	11

External knowledge management capabilities :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,836	16

Toleransi pengambilan risiko organisasi :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,644	4

Inovasi Model Bisnis :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,671	9

Lampiran 5 – Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,42429570
	Absolute	,091

Most Extreme Differences	Positive		,048
	Negative		-,091
Test Statistic			,091
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			,200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.		,251
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,240
		Upper Bound	,262
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			
d. This is a lower bound of the true significance.			
e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.			

Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF

Hasil Uji persamaan regresi moderasi

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	242,942	4	60,735	29,704	<,001 ^b
	Residual	112,458	55	2,045		
	Total	355,400	59			

a. Dependent Variable: Inovasi Model Bisnis

b. Predictors: (Constant), External knowledge management capabilities* Toleransi pengambilan risiko, Internal knowledge management capabilities, External knowledge management capabilities, Internal knowledge management capabilities* Toleransi pengambilan risiko

