PENGARUH KAPASITAS DAYA SERAP PENGETAHUAN PERUSAHAAN, FLEKSIBILITAS STRATEGIS TERHADAP PENERAPAN INOVASI MODEL BISNIS UMKM DI RIAU

SKRIPSI

Disusun oleh:

Nama Mahasiswa	: Sri Devi Azahari
Nomor Mahasiswa	: 17311433
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Operasional

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2021

PENGARUH KAPASITAS DAYA SERAP PENGETAHUAN PERUSAHAAN, FLEKSIBILITAS STRATEGIS TERHADAP PENERAPAN INOVASI MODEL BISNIS UMKM

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Disusun oleh :

Nama Mahasiswa	: Sri Devi Azahari
Nomor Mahasiswa	: 17311433
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA
2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperolah gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat 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 peryataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Duri, 20 Desember 2021



Sri Devi Azahari

HALAMAN PENGESAHAN

Pengaruh Kapasitas Daya Serap Pengetahuan Perusahaan, Fleksibilitas Strategis Terhadap Penerapan Inovasi Model Bisnis UMKM di Riau

Nama Mahasiswa	: Sri Devi Azahari
Nomor Mahasiswa	: 17311433
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Operasional

Duri, 20 Desember 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

BERITA ACARA REVISI TUGAS AKHIR

Pada tanggal di bawah ini telah dilaksanakan ujian tugas akhir atas:

Nama : **SRI DEVI AZAHARI**

No. Mahasiswa : **17311433**

Materi tugas akhir yang direvisi/diperbaiki:

Halaman	Hal-hal yang perlu diperbaiki
Bab I	Ungkapkan masalah yang dihadapi UMKM terkait penelitian yang akan dilakukan
Bab II	Jelaskan perbedaan dan persamaan hasil penelitian terdahulu.
Bab IV	

Tugas akhir tersebut diatas: ~~Diuji lagi~~/Tidak diuji lagi *)

Tanggal Ujian : 28 Januari 2022

Penguji,



Nursya'bani Purnama,,S.E., M.Si.

Pembimbing,



Anjar Priyono,,S.E., M.Si., Ph.D.

Telah direvisi/diperbaiki tanggal : 28 Januari 2022

Penguji,



Nursya'bani Purnama,,S.E., M.Si.

Pembimbing,



Anjar Priyono,,S.E., M.Si., Ph.D.

Keterangan:

*) *Coret yang tidak perlu*

*) **Batas Revisi 2 (dua) bulan setelah ujian dilaksanakan jika melebihi batas, kelulusan dinyatakan BATAL dan wajib mengulang ujian.** ***(Buku panduan akademik tentang aturan ujian skripsi dan komprehensip)***

Revisi Berita Acara yang telah ditandatangani pembimbing dan penguji diserahkan ke Divisi Akademik (akademik.fbe@uii.ac.id)

ABSTRACT

This study aims to examine how the impact of the influence of the company's knowledge absorption capacity, strategic flexibility, on the application of MSME business model innovations in Riau. This study uses quantitative research methods by distributing questionnaires to the respondents. The number of samples in this study was 67. The sampling of members in this study was carried out randomly without regard to the existing strata in the population, namely the simple random sampling technique. The data analysis method used in this research is Partial Least Square (PLS).

The results of this study indicate that the potential absorption capacity has a positive effect on the realized absorption capacity, and strategic flexibility. In addition, the realized absorption capacity and strategic flexibility also have a positive effect on the innovation of the MSME business model.

Keywords: *Potential Absorptive Capacity, Strategic Flexibility, Realized Absorptive Capacity, Business Model Innovation, MSMEs.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana dapak dari pengaruh kapasitas daya serap pengetahuan perusahaan, fleksibilitas strategis, terhadap penerapan inovasi model bisnis UMKM di Riau. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan cara menyebarkan kuesioner kepada para responden. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 67. Pengambilan anggota sampel dalam penelitian ini dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut, yaitu teknik *simple random sampling*. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kapasitas dayas serap potensial berpengaruh positif terhadap kapasitas penyerapan yang teralisasi, dan fleksibilitas strategis. Selain itu, kapasitas penyerapan yang terealisasi dan fleksibilitas strategis juga berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis UMKM.

Kata kunci: Kapasitas Daya Serap Potensial, Fleksibilitas Strategis, Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi, Inovasi Model Bisnis, UMKM.

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warohmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahi Robbilalamin, puji syukur penulis sampaikan kepada Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* yang telah dengan izinnya memberikan kekuatan, kenikmatan dan petunjuk yang melimpah. Tak lupa pula sholawat beserta salam kita sampaikan kepada junjungan besar, Nabi Muhammad *Sholallahualaihi Wa Salam* sebagai Rasulullah dan panutan bagi umat islam. Sehingga, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Pengaruh Kapasitas Daya Serap Pengetahuan Perusahaan, Fleksibilitas Strategis terhadap Penerapan Inovasi Model Bisnis UMKM di Riau"**

Penulisan skripsi ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi syarat kelulusan dalam mendapatkan gelar sarjana Strata-1 di program studi manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Penulis menyadari bahwa proses penyusunan skripsi yang ditulis oleh peneliti tidak luput dari dukungan berbagai pihak. Penulis sangat mengucapkan syukur dan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada semua pihak yang telah memberikan dorongan serta bantuan sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Maka pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga penulis diberi kemudahan dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Ayah, Mama, Bunda dan Daper yang selalu senantiasa mendoakan dan memberikan semangat yang tiada henti dalam menyelesaikan skripsi ini.

3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia beserta jajaran seluruh pimpinan universitas.
4. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Anjar Priyono, S.E., M. Si., Ph.D selaku Ketua Jurusan Prodi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia dan selaku dosen pembimbing dalam penulisan skripsi yang senantiasa selalu sabar dalam memberikan arahan, pikiran dan kritikan, serta memberikan waktu yang sangat membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak dan ibu dosen, serta staf karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, dan pelayanan fasilitas selama ini sangat bermanfaat bagi penulis.
7. Sahabat-sahabat tersayang penulis yang telah memberikan dukungan dan penyemangat serta menemani penulis selama masa sekolah menengah dan masa perguruan tinggi ini.
8. Teman-teman fakultas ekonomi khususnya jurusan manajemen angkatan 2017 yang telah berjuang bersama selama masa perkuliahan ini.
9. Tak lupa pula berterima kasih kepada saya sebagai penulis yang telah berjuang selama ini dan pantang menyerah sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Dan seluruh pihak yang tidak disebutkan oleh penulis. Semoga segala kebaikan dan ketulusan yang telah dilakukan dibalas oleh Allah *Subhanahu Wa Ta'ala.* Penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Dengan begitu penulis mengharapkan

kritik dan saran supaya dapat membantu penulisan lebih baik dimasa yang akan datang. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarakatuh

Duri, 20 Desember 2021

Penulis,



Sri Devi Azahari

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii
HALAMAN PENGESAHAN iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI v
ABSTRAK vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI xi
DAFTAR TABEL xiv
DAFTAR GAMBAR xv
BAB I 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 5
1.3 Tujuan Penelitian 5
1.4 Manfaat Penelitian 6
BAB II 7
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu 7
2.2 Landasan Teori 8
2.2.1 Kapasitas Daya Serap 8
2.2.2 Fleksibilitas Strategis 9
2.2.3 Penerapan Inovasi Model Bisnis 10
2.3 Penelitian Terdahulu 10
2.4 Pengembangan Hipotesis 12
2.4.1 Kapasitas Daya Serap Pengetahuan dan Fleksibilitas Strategis 12
2.4.2 Kapasitas Daya Serap Pengetahuan dan Inovasi Model Bisnis 13

2.4.3 Fleksibilitas Strategis dan Inovasi Model Bisnis 15
2.5 Kerangka Konsep Penelitian 15
BAB III 16
3.1 Populasi Penelitian 16
3.2 Sampel Penelitian 16
3.3 Teknik Pengambilan Data 16
3.4 Teknik Analisis Data 17
3.4.1 Analisis Deskriptif 17
3.4.2 Analisis Partial Least Square (PLS) 17
3.5 Teknik Melakukan Uji Validitas dan Reliabilitas 18
3.5.1 Uji Validitas 18
3.5.2 Uji Reliabilitas 18
3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian 18
3.6.1 Kapasitas Daya Serap Potensial 18
3.6.2 Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi 19
3.6.3 Fleksibilitas Strategis 20
3.6.4 Inovasi Model Bisnis 21
BAB IV 23
4.1 Hasil Pengumpulan Data 23
4.2 Deskripsi Responden 23
4.3 Analisa Hasil PLS 25
4.3.1 *Outer Model* 25
4.3.2 *Inner Model* 31
4.4 Pembahasan 37

4.4.1 Pengaruh kapasitas daya serap potensial terhadap kapasitas penyerapan yang terealisasi 37
4.4.2 Pengaruh kapasitas daya serap potensial terhadap fleksibilitas strategis 38
4.4.3 Pengaruh kapasitas penyerapan yang terealisasi terhadap inovasi model bisnis 39
4.4.4 Pengaruh fleksibilitas strategis terhadap inovasi model bisnis 41
BAB V 43
5.1 Kesimpulan 43
5.2 Saran 44
DAFTAR PUSTAKA 45
LAMPIRAN 51

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu 10
Tabel 4.1 Data kuesioner yang disebar 23
Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis UMKM 24
Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan umur UMKM 24
Tabel 4.4 Outer Loading 26
Tabel 4.5 Average Variance Extracted (AVE) 27
Tabel 4.6 Fornell-Larcker Criterion 28
Tabel 4.7 Cross Loading 29
Tabel 4.8 Composite reability dan cronbach's alpha 30
Tabel 4.9 R-Square 32
Tabel 4.10 Predictive Relevance 33
Tabel 4.11 Construct Crossvalidated Communality 33
Tabel 4.12 Path Coefficient 34
Tabel 4.13 Specific Indirect Effect 36

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian 15
Gambar 4.1 Diagram Outer Model 27
Gambar 4.2 Diagram Inner Model 31

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan berkembangnya zaman, tantangan digital telah mendorong banyak perusahaan untuk membuat bisnis mereka menjadi fleksibel secara strategis dan lebih inovatif (Nylen & Holmstrom, 2015). Pesaing baru tidak harus menjadi pemain pasar yang mapan tetapi bahkan dapat menjadi pemula yang bersaing dengan pemain lama dengan model bisnis yang berbeda. Beberapa model bisnis baru telah secara signifikan mengubah aturan permainan di industri tertentu (misalnya, Uber dan industri taksi, Netflix dan industri film, dan Airbnb di industri akomodasi). Sebagai akibatnya, perusahaan lama dipaksa untuk secara teratur mengubah dan berinovasi model bisnis mereka. Survei CEO berskala besar dari *IBM Global Business Services* (2006) melaporkan bahwa inovasi model bisnis adalah sumber konstan penciptaan nilai bagi perusahaan di seluruh dunia. Cara perusahaan menciptakan nilai adalah bahwa mereka menawarkan produk dan layanan mereka kepada pelanggan (*value proposition* dan *value capture*), yang dapat dilihat melalui lensa inovasi model bisnis. Demikian pula, perusahaan konsultan manajemen dan inovasi terkemuka menekankan bahwa inovasi model bisnis dapat memberikan keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan di saat perubahan terus menerus. Oleh karena itu, tim manajemen puncak akan mencari dan menggunakan sumber daya serta kemampuan organisasinya dengan sebaik mungkin dalam upaya untuk mencapai inovasi model bisnis. Studi-studi ini mengkonseptualisasikan inovasi model bisnis sebagai proses yang dinamis dengan mengidentifikasi berbagai kemampuan organisasi dan sumber daya yang

diperlukan untuk mendukung perubahan ini, tetapi masih ada kesenjangan dalam memahami driver internal inovasi model bisnis.

Inovasi model bisnis (*Business Model Innovation*) didefinisikan sebagai "perubahan nontrivial yang dirancang untuk elemen-elemen kunci dari model bisnis perusahaan dan / atau arsitektur yang menghubungkan elemen-elemen ini". Inovasi model bisnis memungkinkan perusahaan untuk membuat kegiatan baru yang melampaui inovasi produk dan proses, kemudian diidentifikasi sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Namun proses inovasi model bisnis mungkin mengharuskan perusahaan untuk memakai aliran pendapatan yang ada terhadap aliran pendapatan masa depan yang tidak pasti. Dengan demikian, keputusan untuk berinovasi model bisnis sering ditandai oleh ketidakpastian mengenai biaya, durasi, dan hasil. Seperti yang sudah disebutkan tadi, perusahaan besar biasanya sudah memiliki sumber daya yang diperlukan untuk bereksperimen dengan model bisnis baru. Mereka berpotensi dapat membuat model bisnis prototipe tambahan sebagai *spin-off* tanpa risiko kelangsungan hidup perusahaan. Untuk UMKM, jika model bisnis baru gagal, tantangan dan risiko yang terkait dengan inovasi model bisnis sangat tinggi bagi UMKM. Untuk meminimalkan ketidakpastian dan meningkatkan kemampuan untuk membuat keputusan dengan informasi yang baik, UMKM harus secara permanen mengidentifikasi peluang dan ancaman inovatif yang muncul dari dalam dan di luar batas perusahaan. Bagi perusahaan seperti UMKM khususnya memerlukan kemampuan manajemen pengetahuan khusus (*Knowledge Management*), yang memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi dan memproses pengetahuan yang ada dan baru ke dalam peluang bisnis yang inovatif. Kemampuan *knowledge management* adalah aktivitas organisasi yang mendasari yang memfasilitasi

infrastruktur dan proses untuk mengeksploitasi pengetahuan internal dan memperoleh, mengkonversi, dan menerapkan sumber pengetahuan eksternal. Misalnya, kemampuan *knowledge management* ini dapat terdiri dari pemanfaatan teknologi untuk menyaring data pelanggan, distribusi pengetahuan baru di antara karyawan, atau proses organisasi untuk memperoleh, menyimpan, dan menggunakan pengetahuan. Kemampuan untuk mengumpulkan pengetahuan internal dan eksternal dan menerapkannya pada waktu yang tepat, dianggap penting bagi inovasi model bisnis. Dengan demikian, UMKM harus mengembangkan pemahaman tentang kemampuan *knowledge management* mana yang harus dimiliki untuk dapat melakukan inovasi model bisnis.

Penelitian ini mengacu pada penelitian (Miroshnychenko et al., 2020). Penelitian (Miroshnychenko et al., 2020) meneliti hubungan antara kapasitas penyerapan dan fleksibilitas strategis, dan pengaruhnya terhadap inovasi model bisnis. Secara khusus, penelitian ini memeriksa tentang apakah dan bagaimana kapasitas daya serap perusahaan dan fleksibilitas strategi memengaruhi penerapan inovasi model bisnis, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja bisnis. (Miroshnychenko et al., 2020) menguji model yang diusulkan pada sampel yang cukup besar yaitu 282 perusahaan kecil dan menengah di Italia. Dalam sektor ekonomi, lebih dari 40% perusahaan manufaktur dan sisanya adalah perusahaan non-manufaktur dan menemukan kapasitas daya serap, fleksibilitas strategis terhubung secara positif dengan inovasi model bisnis perusahaan. Lebih dari itu, hasilnya menunjukkan bahwa potensi kapasitas penyerapan berpengaruh positif terhadap kapasitas penyerapan yang terkait. Hasilnya juga menunjukkan bahwa potensi daya serap juga berpengaruh positif terhadap fleksibilitas strategis.

Penelitian ini dilaksanakan pada UMKM di Riau. Pemilihan UMKM dikarenakan Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting terhadap perekonomian di Indonesia. UMKM memiliki bobot sebesar 99,99% dari keseluruhan pemilik usaha di Indonesia atau sebesar 56,54 juta unit. Usaha Kecil dan Menengah telah mampu membuktikan keberadaannya dalam perekonomian di Indonesia. Ketika badai krisis moneter menerpa Indonesia di tahun 1998, usaha berskala kecil dan menengah yang dapat bertahan dibandingkan perusahaan besar. Karena mayoritas usaha berskala kecil tidak bergantung terhadap modal besar atau pinjaman dari luar dalam mata uang asing. Sehingga pada saat fluktuasi nilai tukar, perusahaan berskala besar selalu berurusan dengan mata uang asing merupakan pihak yang sangat berpotensi terkena imbas dari krisis (BI. 2015). Tetapi semenjak munculnya pandemic Covid-19 ternyata memiliki dampak yang cukup besar, seperti banyaknya berbagai bidang bisnis yang mengalami kerugian, seperti UMKM misalnya. Namun ada juga beberapa UMKM yang berhasil dan mampu bertahan dalam kondisi tersebut, yaitu UMKM yang mampu memanfaatkan pengetahuan yang ada beserta teknologi, agar mampu berinovasi terhadap bisnisnya. Karena dengan adanya inovasi baru ternyata dapat membuat organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif dan bersaing di lingkungan pasar yang dinamis.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara lebih lanjut agar memperoleh bukti empiris apakah teori yang sama namun dengan aplikasi, populasi, waktu dan tempat yang berbeda akan memberikan hasil yang sama dengan mengangkat judul "**Pengaruh Kapasitas Daya Serap Pengetahuan Perusahaan, Fleksibilitas Strategis, Terhadap Penerapan Inovasi Model Bisnis UMKM di Riau**"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, terdapat beberapa pertanyaan penelitian antara lain:

1. Apakah kapasitas daya serap potensial berpengaruh terhadap kapasitas penyerapan yang terealisasi pada UMKM di Riau?
2. Apakah kapasitas daya serap potensial berpengaruh terhadap fleksibilitas strategis UMKM di Riau?
3. Apakah kapasitas penyerapan yang terealisasi berpengaruh terhadap inovasi model bisnis UMKM di Riau?
4. Apakah fleksibilitas strategis berpengaruh terhadap inovasi model bisnis UMKM di Riau?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan penelitian sesuai uraian di atas adalah:

1. Untuk mengetahui apakah kapasitas daya serap potensial berpengaruh terhadap kapasitas penyerapan yang terealisasi pada UMKM di Riau.
2. Untuk mengetahui apakah kapasitas daya serap potensial berpengaruh terhadap fleksibilitas strategis UMKM di Riau.
3. Untuk mengetahui apakah kapasitas penyerapan yang terealisasi berpengaruh terhadap inovasi model bisnis UMKM di Riau.
4. Untuk mengetahui apakah fleksibilitas strategis berpengaruh terhadap inovasi model bisnis UMKM di Riau.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat bagi UMKM, dimana penelitian diharapkan dapat memberikan informasi atau referensi bagi pembaca yang berkaitan dengan kapasitas daya serap, fleksibilitas strategis, dan inovasi model bisnis. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat menghasilkan saran dan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.
2. Manfaat bagi akademisi, dimana hasil penelitian ini diharapkan nantinya mampu memberikan ilmu pengetahuan di bidang manajemen operasional, khususnya terkait tentang pengaruh kapasitas daya serap dan fleksibilitas strategis terhadap inovasi model bisnis UMKM di Riau. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi salah satu acuan dalam melakukan penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.
3. Manfaat untuk penulis, sebagai bentuk hasil nyata dari proses pembelajaran selama berkuliah di Universitas Islam Indonesia (UII) khususnya terhadap bidang studi manajemen operasional.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian dari (Miroshnychenko et al., 2020) yang berjudul "*Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs*" meneliti hubungan antara asimilasi pengetahuan, eksploitasi pengetahuan dan inovasi model bisnis. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana kapasitas daya serap dan fleksibilitas strategis mempengaruhi inovasi model bisnis perusahaan. Miroshnychenko juga meneliti model yang diusulkan pada sampel 282 organisasi manufaktur dan organisasi non-manufaktur dan akhirnya menemukan kapasitas daya serap, fleksibilitas strategis terhubung secara positif dengan inovasi model bisnis organisasi. Selain dari itu, penelitiannya menghasilkan bahwa potensi kapasitas penyerapan berpengaruh positif terhadap kapasitas penyerapan yang terkait. Hasilnya juga menunjukkan bahwa potensi daya serap juga berpengaruh positif terhadap fleksibilitas strategis.

Sedangkan di dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis organisasi dan lokasi dengan lingkungan budaya dan kelembagaan yang berbeda. Di penelitian ini yang menjadi objek penelitian atau populasinya adalah UMKM yang berada di daerah Riau. Kuesioner yang disebarkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 78 kuesioner kepada 78 responden. Kuesioner yang jawabannya lengkap, baik dan layak untuk dianalisis di penelitian ini yaitu sebanyak 67 kuesioner. Kemudian hasil dari penelitian ini sama atau signifikan terhadap penelitian terdahulunya.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kapasitas Daya Serap

Kapasitas daya serap merupakan konstruksi penting yang memengaruhi fleksibilitas standar dan berbagai bentuk inovasi. Karena kemampuan perusahaan untuk mengenali, mengasimilasi, dan menerapkan informasi yang berharga, baru, dan eksternal, sangat penting untuk kemampuan inovasinya. Kemampuan untuk mengeksploitasi pengetahuan eksternal merupakan komponen penting dari kemampuan inovatif. Kemampuan untuk mengevaluasi dan memanfaatkan pengetahuan luar sebagian besar merupakan fungsi dari tingkat pengetahuan terkait sebelumnya. Pada tingkat yang paling mendasar, pengetahuan awal ini mencakup keterampilan dasar atau bahkan bahasa bersama tetapi juga dapat mencakup pengetahuan tentang perkembangan ilmiah atau teknologi terbaru di bidang tertentu. Jadi, pengetahuan terkait sebelumnya memberikan kemampuan untuk mengenali nilai informasi baru, mengasimilasinya, dan menerapkannya pada tujuan komersial. Kemampuan-kemampuan ini secara kolektif membentuk apa yang kita sebut "kapasitas serap" perusahaan (Cohen & Levinthal, 1990). Penelitian empiris yang substansial menunjukkan bahwa daya serap suatu perusahaan memengaruhi inovasi dan kinerja (Ali, Seny Kan, & Sarstedt, 2016; Cepeda-Carrion, Cegarra-Navarro, & Jimenez-Jimenez, 2012; Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni, & Ioannou, 2011). Kapasitas daya serap merupakan prasyarat penting untuk pembaruan dasar pengetahuan perusahaan. Hal ini mengarah pada tingkat inovasi yang lebih tinggi dan fleksibilitas yang lebih besar dalam konfigurasi ulang basis sumber daya. Kapasitas daya serap digunakan sebagai kemampuan dinamis yang berkaitan dengan penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan yang meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan

keunggulan kompetitif. Inovasi dan fleksibilitas keduanya merupakan pendorong keunggulan kompetitif (Zahra & George, 2002).

2.2.2 Fleksibilitas Strategis

Fleksibilitas strategis menekankan penggunaan sumber daya yang fleksibel dan konfigurasi ulang proses, yang mencerminkan jenis kemampuan dinamis (Eisenhardt & Martin, 2000). Dalam pengertian ini, fleksibilitas strategis adalah salah satu jenis kemampuan organisasi pelengkap yang dapat membantu perusahaan mencapai potensi penuh dari sumber daya utamanya ketika digunakan dalam kombinasi (Barney, 1997). Untuk mengatasi kelambanan organisasi, fleksibilitas strategis diperlukan bagi perusahaan untuk memecah rutinitas kelembagaan dan mempertahankan inovasi eksploratif mereka. Karena fleksibilitas strategis menekankan penggunaan sumber daya yang fleksibel dan konfigurasi ulang proses, itu mencerminkan satu jenis kemampuan dinamis yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar yang bergejolak (Eisenhardt and Martin, 2000; Teece et al, 1997). Hal ini dianggap sebagai penentu utama dari keunggulan kompetitif di pasar yang bergejolak (Hitt, Keats, & DeMarie, 1998). Mengembangkan fleksibilitas dalam bentuk organisasi, manajemen sumber daya, dan proses manufaktur dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi eksploratif (Matthyssens, Pauwels, dan Vandenbempt, 2005). Fleksibilitas strategis secara positif dapat mempengaruhi pengembangan produk baru (Kandemir & Acur, 2012 & Acur, 2012), inovasi eksploratif (Zhou & Wu, 2010), dan kemampuan inovasi (Fan, Wu, & Wu, 2013). Berdasarkan literatur ini, dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas strategis adalah pendorong penting bagi inovasi model bisnis.

2.2.3 Penerapan Inovasi Model Bisnis

Sepanjang dua dekade terakhir, perkembangan teknologi baru telah mengarah pada inovasi di semua elemen model bisnis. Ini merupakan tempat pasar baru di mana nilai dapat ditawarkan (misalnya, e-commerce), cara-cara baru tentang bagaimana nilai dapat dibuat (misalnya, menjual layanan alih-alih produk) dan peluang baru tentang bagaimana pendapatan bisa didapatkan (misalnya, membayar per penggunaan) (Massa et al., 2016). Inovasi model bisnis dapat didefinisikan sebagai 'penemuan model bisnis yang berbeda secara fundamental dalam bisnis yang ada' (Markides, C. 2005, p. 20), atau sebagai 'pencarian logika bisnis baru dari perusahaan dan cara baru untuk menciptakan dan menangkap nilai bagi para pemangku kepentingannya' (Casadesus-Masanell dan Zhu, 2013, hlm. 464). Perkembangan ini menunjukkan bahwa inovasi model bisnis memperluas cakupan produk dan proses inovasi sebagai elemen yang paling berpengaruh (misalnya, pendapatan model) dari model bisnis perusahaan sedang diubah (Foss & Saebi, 2016). Sedangkan inovasi produk mengacu pada pengenalan produk dan layanan baru dan inovasi proses didefinisikan sebagai penerapan operasi baru atau metode manufaktur (Snihur & Wiklund, 2019), inovasi model bisnis dikatakan sebagai tipe baru dan berbeda dari inovasi, yang melengkapi inovasi produk dan proses melalui perspektif holistik pada potensi inovasi dalam elemen-elemen organisasi (Massa et al., 2016).

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Penulis	Variabel	Metode

1.	Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs	Ivan Miroshnychenkoa, Andreas Stroblb, Kurt Matzlerc, Alfredo De Massis	**Dependen:** inovasi model bisnis **Independen:** 1. Kapasitas daya serap 2. Fleksibilitas strategis	Permodelan persamaan struktural (SEM) parsial terkecil kuadrat (PLS), dan Skala Likert
2.	Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand	Anne Heider, Maike Gerken, Nicolas van Dinther, Marcel Hülsbeck	**Dependen:** UMKM **Independen:** 1. Inovasi model bisnis 2. Kemampuan dinamis	Skala Likert
3.	Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs	Marianne Hock-Doepgena, Thomas Claussb, Sascha Krausc, Cheng-Feng Cheng	**Dependen:** Inovasi model bisnis UMKM **Independen:** 1. Kemampuan manajemen pengetahuan 2. Pengambilan risiko oerganisasi	Pemodelan persamaan struktural (SEM) kuadrat terkecil (PLS) dan analisis komparatif kualitatif fuzzy-set (fsQCA)

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Kapasitas Daya Serap Pengetahuan dan Fleksibilitas Strategis

Dalam lingkungan yang semakin dinamis, mengelola dan mengubah stok pengetahuan perusahaan adalah kuncinya. Perusahaan melakukannya dengan cara mengembangkan kapasitas daya serap untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka dengan meningkatkan fleksibilitas strategis perusahaan dan tingkat *inovativeness*. Menurut Zahra dan George (2002), kapasitas serap memanifestasikan melalui kehadiran bersamaan dari empat elemen inti, dua di antaranya merujuk pada potensi daya serap (akuisisi pengetahuan dan asimilasi pengetahuan), dan dua di antaranya lagi untuk mewujudkan kapasitas serap (transformasi pengetahuan dan eksploitasi pengetahuan). Kapasitas daya serap potensial dapat menjadi sangat kuat di perusahaan dengan mekanisme organisasi seperti rotasi pekerjaan, fokus lintas fungsi, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2005). Sebaliknya, mekanisme organisasi terkait dengan kemampuan sosialisasi, seperti keterhubungan dan taktik sosialisasi (Jansen et al., 2005), bisa mendorong terwujudnya daya serap. Dua dimensi kapasitas yang mencolok memang memiliki peran yang berbeda tetapi saling melengkapi. Sementara potensi daya serap memungkinkan perusahaan untuk menemukan opsi kompetitif untuk pembangunan berkelanjutan, hal itu tidak menjamin bahwa opsi ini dikejar dengan sukses. (Zahra dan George, 2002, p. 191) berpendapat bahwa "perusahaan dapat memperoleh dan mengasimilasi pengetahuan tetapi mungkin tidak memiliki kemampuan untuk mengubah dan mengeksploitasi pengetahuan untuk menghasilkan laba." Oleh karena itu, perolehan dan penyertaan pengetahuan baru (kapasitas daya serap potensial) adalah prasyarat untuk

mengeksploitasi kapasitas serap yang direalisasikan (Jansen et al., 2005; Zahra & George, 2002).

H1: Potensi kapasitas penyerapan secara positif terkait dengan kapasitas penyerapan yang terkait.

Potensi kapasitas serap sebagai kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi perubahan di lingkungan memfasilitasi penyebaran kemampuan yang diperlukan, berkontribusi untuk memperbarui basis pengetahuan dan keterampilan, dan penggunaan sumber daya dan kemampuan yang lebih fleksibel. Bahkan, beberapa ahli menunjukkan bahwa potensi daya serap dapat meningkatkan keunggulan kompetitif melalui fleksibilitas (Jansen et al., 2005; Volberda, Foss, & Lyles, 2010). Jadi hanya perusahaan dengan kemampuan yang kuat dapat memperoleh dan mengasimilasi pengetahuan eksternal yang cenderung memiliki tingkat fleksibilitas strategis yang tinggi yang memungkinkan mereka untuk bertindak secara cepat dan memadai terhadap adanya resiko dan peluang bisnis.

H2: Potensi daya serap secara positif terkait dengan fleksibilitas strategis.

2.4.2 Kapasitas Daya Serap Pengetahuan dan Inovasi Model Bisnis

Sementara kapasitas daya serap potensial meningkatkan fleksibilitas strategis, kapasitas daya serap yang diwujudkan bermanifestasi dalam kinerja inovasi yang lebih kuat (Zahra & George, 2002). Secara khusus, setelah pengetahuan eksternal diperoleh dan berasimilasi (kapasitas daya serap potensial), pengetahuan tersebut perlu diubah dan dieksploitasi, yaitu wawasan dan konsekuensi baru melalui penggabungan pengetahuan yang ada dan yang baru, dan menggabungkan pengetahuan baru dalam operasi (Jansen et al., 2005; Zahra & George, 2002). Kapasitas serap yang direalisasi memungkinkan

perusahaan untuk berinovasi dan menciptakan sebuah nilai (Khan, Lew, & Marinova, 2019). Seperti yang diramalkan dalam H1, potensi daya serap potensial adalah anteseden dari daya serap yang terkait, yang kemudian mendorong inovasi. Kemampuan perusahaan untuk memperoleh dan mengasimilasi pengetahuan baru dapat meningkatkan basis pengetahuan, sementara kemampuan untuk mengubah dan mengeksploitasinya dapat memungkinkan perusahaan untuk berinovasi. Sementara pemahaman konseptual ini diterima secara luas, ada bukti empiris yang terbatas. Beberapa penelitian baru-baru ini menemukan bahwa kapasitas penyerapan yang disadari adalah anteseden dari inovasi eksploitatif dan eksploratif, produk hijau dan inovasi proses (Albort-Morant, Henseler, Cepeda-Carrión, & Leal-Rodríguez, 2018), dan penciptaan bisnis baru dan pembaruan diri (misalnya, perumusan ulang strategi, redefinisi bisnis) (Sun & Anderson, 2011). Leal-Rodríguez, Ariza-Montes, Roldán, dan Leal-Millán (2014), dan Limaj dan Bernroider (2019) menemukan bahwa jalur dari kapasitas daya serap potensial ke inovasi sepenuhnya dimediasi oleh kapasitas daya serap yang direalisasikan. Sepengetahuan kami, belum ada penelitian yang menyelidiki peran kapasitas penyerapan yang disadari dalam adopsi inovasi model bisnis. Inovasi model bisnis "dapat berkisar dari perubahan inkremental dalam komponen individual model bisnis, perluasan model bisnis yang ada, pengenalan model bisnis paralel, hingga gangguan model bisnis, yang berpotensi mensyaratkan penggantian model yang ada dengan model yang berbeda secara fundamental" (Khanagha et al., 2014, hal. 324). Oleh karena itu, kemampuan suatu perusahaan untuk berinovasi di model bisnisnya dapat sangat bergantung pada seberapa baik ia mampu menggabungkan pengetahuan yang ada dengan pengetahuan yang baru, dan menerapkannya untuk "memperbaiki, memperluas, dan meningkatkan kompetensi yang ada atau untuk

menciptakan yang baru dengan melibatkan, memperoleh dan mengubah pengetahuan menjadi operasinya" (Zahra & George, 2002, hlm. 190). Dengan demikian, kapasitas penyerapan yang terwujud memiliki dampak positif pada inovasi model bisnis.

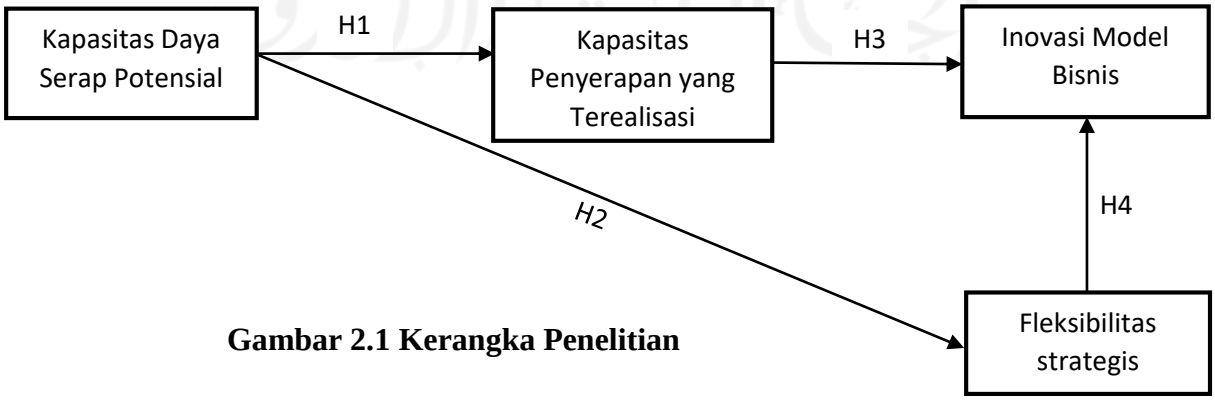
H3: Kapasitas serapan yang direalisasi secara positif terkait dengan Inovasi Model Bisnis.

2.4.3 Fleksibilitas Strategis dan Inovasi Model Bisnis

Fleksibilitas strategis menekankan realokasi fleksibel dan konfigurasi ulang sumber daya, proses, dan strategi untuk mengatasi perubahan eksternal (Zhou & Wu, 2010), dengan demikian mencerminkan jenis kemampuan dinamis (Eisenhardt & Martin, 2000). Fleksibilitas strategis dianggap sebagai penentu utama keunggulan kompetitif di pasar yang bergejolak (Hitt et al., 1998). Literatur fleksibilitas strategis mengambil perspektif reaktif atau proaktif. Yang pertama menggambarkan kemampuan perusahaan untuk bereaksi terhadap perubahan lingkungan, dan yang terakhir kemampuan untuk memrencanakan, membentuk, atau mengubah lingkungan pasar (Brozovic, 2018).

H4: Fleksibilitas strategis secara positif terkait dengan Inovasi Model Bisnis.

2.5 Kerangka Konsep Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi Penelitian

Menurut Morrisan (2012), populasi ialah sebagai suatu kumpulan subjek, variabel, konsep, atau fenomena. Kita dapat meneliti setiap anggota populasi untuk mengetahui sifat populasi yang bersangkutan. Populasi adalah objek, seluruh anggota kelompok, atau peristiwa yang telah dirumuskan oleh para peneliti secara detail. Dalam penelitian ini, populasi yang diambil adalah UMKM yang berada di daerah Riau dengan kriteria sebagai berikut:

- Jenis UMKM
- Umur UMKM

3.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian atau sebagai wakil populasi yang akan diteliti (Arikunto, Suharsimi. 2013). Dalam penelitian ini jumlah populasi tidak diketahui jumlah keseluruhannya. Teknik yang dipakai dalam mengambil sampel yaitu menggunakan *simple random sampling*, merupakan teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada di dalam populasi tersebut. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah UMKM yang berada di sebuah daerah di Provinsi Riau.

3.3 Teknik Pengambilan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menguji penelitian ini yaitu dengan cara menyebarkan kuesioner. Kuesioner ini berisi item pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk penjabaran dari indikator-indikator variabel yang ada. Untuk mengubah

data dari indikator variabel-variabel yang ada kedalam perhitungan data, peneliti dapat menggunakan skala Likert. Dengan menggunakan skala ini responden mengisi beberapa pertanyaan yang ada dengan memberikan tanda silang (X) pada lima pilihan jawaban yang tersedia. Penulis akan memberikan pertanyaan dengan lima pilihan jawaban, kemudian dipilih salah satu jawaban dari kelima jawaban tersebut. Skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert lima poin yaitu: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), Sangat Setuju (SS). Di dalam kuesioner tersebut terdapat petunjuk pengisian, hal ini bertujuan untuk memudahkan para responden dalam menjawab pertanyaan yang diberikan.

3.4 Teknik Analisis Data

3.4.1 Analisis Deskriptif

Menurut Imam, G. (2011), analisis startistik deskriptif yaitu mendeskripsikan sebuah data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi). Analisis ini memberikan informasi tentang data yang dimiliki dan tidak bermaksud menguji hipotesis.

3.4.2 Analisis Partial Least Square (PLS)

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang di distribusikan kepada UMKM di daerah Riau. Data tersebut kemudian dianalisis menggunakan analisis deskriptif. Model penelitian kuantitatif dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan bentuk program SmartPLS 4.0. PLS merupakan salah satu metode alternatif dari *Structural Equation Modelling* (SEM)

berbasis *variance* yang diciptakan untuk mengatasi masalah yang disebabkan oleh SEM berbasis *covariance*.

3.5 Teknik Melakukan Uji Validitas dan Reliabilitas

3.5.1 Uji Validitas

Validitas adalah mengungkapkan tingkatan dimana suatu alat ukur/instrumen mampu mengukur apa yang seharusnya diukur untuk membantu peneliti dalam memecahkan masalah penelitian**.** Kuesioner yang valid tingkat kebenarannya tinggi, sedangkan kuesioner yang kurang valid tingkat kebenarannya rendah. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan sebuah indikator dalam mengukur variabel latennya.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah mengukur seberapa konsisten hasil penelitian kita apabila dilakukan secara berulang-ulang oleh orang lain. Hasil peneitian yang memiliki reliabilitas, hasilnya akan sama meskipun dilakukan oleh siapapun dan sebanyak apapun. Menurut teori tes klasik, setiap skor yang diperoleh oleh alat ukur (skor yang diamati) terdiri dari skor "benar", yang tidak diketahui, dan "kesalahan" dalam proses pengukuran.

3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.6.1 Kapasitas Daya Serap Potensial

Kapasitas daya serap potensial digunakan sebagai kemampuan dinamis yang berkaitan dengan penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan yang ada untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Inovasi dan fleksibilitas keduanya merupakan pendorong keunggulan kompetitif (Zahra & George, 2002).

Indikator-indikator variabel kapasitas daya serap yaitu sebagai berikut:

a) Akuisis Pengetahuan.

1. Saya mencari informasi yang relevan untuk perkembangan usaha saya.

2. Saya memotivasi karyawan agar menggunakan sumber informasi yang akurat untuk perkembangan usaha saya.

b) Asimilasi Pengetahuan.

1. Saya mengkomunikasikan ide dan konsep antar lintas departemen untuk perkembangan usaha saya.

2. Saya percaya dukungan lintas departemen dapat membantu dalam memecahkan masalah bagi usaha saya.

3. Saya percaya informasi yang penting akan segera dikomunikasikan kepada semua unit bisnis atau departemen usaha saya.

4. Saya menuntut pertemuan lintas departemen secara berkala untuk bertukar pendapat, masalah, dan pencapaian baru.

3.6.2 Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi

Kapasitas serap yang terealisasi memungkinkan perusahaan untuk berinovasi dan menciptakan nilai (Khan, Lew, & Marinova, 2019). Kapasitas penyerapan potensial merupakan anteseden dari kapasitas penyerapan yang direalisasikan, yang kemudian mendorong inovasi. Kemampuan perusahaan untuk memperoleh dan mengasimilasi

pengetahuan baru meningkatkan basis pengetahuan, sementara kemampuan untuk mengubah dan memanfaatkannya memungkinkan perusahaan untuk berinovasi.

Indikator-indikator variabel kapasitas penyerapan yang terealisasi yaitu sebagai berikut:

a) Eksploitasi Pengetahuan.

1. Saya mendukung pengembangan pengetahuan bagi usaha saya.
2. Saya memanfaatkan teknologi dan menyesuaikannya dengan pengetahuan baru.
3. Saya percaya bahwa usaha saya memiliki kemampuan untuk bekerja lebih efektif dengan menggunakan pengetahuan teknologi yang baru.

b) Transformasi Pengetahuan.

1. Saya memiliki kemampuan untuk menyusun dan menggunakan pengetahuan yang telah didapatkan.
2. Saya terbiasa memanfaatkan pengetahuan baru dan mewujudkannya untuk di masa yang akan datang.
3. Saya berhasil menghubungkan pengetahuan yang ada dengan wawasan baru.
4. Saya memanfaatkan pengetahuan baru untuk membuat pekerjaan menjadi lebih praktis.

3.6.3 Fleksibilitas Strategis

Fleksibilitas strategis adalah salah satu jenis kemampuan organisasi pelengkap yang dapat membantu perusahaan mencapai potensi penuh dari sumber daya utamanya ketika digunakan dalam kombinasi (Barney, 1997).

Indikator-indikator variabel fleksibilitas strategis yaitu sebagai berikut:

1. Jika keadaan berubah, saya dapat dengan mudah mengubah rencana yang ada.

2. Jika keadaan berubah, saya siap untuk menghadapi lingkungan pasar yang selalu berubah.

3. Jika keadaan berubah, saya dapat mengontrol perubahan strategi.

4. Jika keadaan berubah, saya memiliki pengetahuan yang mampu melakukan perubahan bagi usaha saya.

5. Jika keadaan berubah, saya dapat berinovasi terhadap lingkungan pasar yang selalu berubah.

6. Jika keadaan berubah, saya dapat menanganinya dengan persentase kesuksesan yang tinggi.

3.6.4 Inovasi Model Bisnis

Inovasi model bisnis dapat didefinisikan sebagai ‘penemuan model bisnis yang berbeda secara fundamental dalam bisnis yang ada’ (Markides, C. 2005, p. 20), atau sebagai ‘pencarian logika bisnis baru dari perusahaan dan cara baru untuk menciptakan dan menangkap nilai bagi para pemangku kepentingannya’ (Casadesus-Masanell dan Zhu, 2013, hlm. 464).

Indikator-indikator variabel inovasi model bisnis yaitu sebagai berikut:

a) Inovasi Model Pendapatan

1. Dalam 3 tahun terakhir, mekanisme pendapatan saya telah mengalami perubahan.

2. Dalam 3 tahun terakir, mekanisme pengeluaran saya mengalami perubahan.

b) Inovasi Arsitektur Nilai

1. Dalam 3 tahun terakhir, kompetensi dan sumber daya inti usaha saya mengalami perubahan.

2. Dalam 3 tahun terakhir, aktivitas penciptaan nilai bagi usaha saya mengalami perubahan.

3. Dalam 3 tahun terakhir, peran dan keterlibatan mitra bagi usaha saya dalam menciptakan nilai, mengalami perubahan.

4. Dalam 3 tahun terakhir, distribusi usaha saya mengalami perubahan.

c) Inovasi Penawaran Nilai

1. Dalam 3 tahun terakhir, target pelanggan usaha saya telah berubah.

2. Dalam 3 tahun terakhir, penawaran produk dan layanan usaha saya telah berubah.

3. Dalam 3 tahun terakhir, posisi usaha saya di lingkungan pasar telah berubah.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, populasinya adalah UMKM yang berada di daerah Riau. Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal yang ingin peneliti investigasi. Kuesioner yang disebarkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 78 kuesioner kepada 78 responden. Kuesioner yang jawabannya lengkap, baik dan layak untuk dianalisis di penelitian ini yaitu sebanyak 67 kuesioner. Keterangan lebih lanjut mengenai pengumpulan kuesioner ini terdapat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Data kuesioner yang disebar

Keterangan	Jumlah	%
Jumlah kuesioner	78	100%
Kuesioner tidak lengkap	(4)	5%
Kuesioner yang tidak kembali	(7)	9%
Kuesioner yang dapat diolah	67	86%

Sumber: Data Primer, 2021

4.2 Deskripsi Responden

Data primer yang sudah berhasil didapatkan oleh peneliti selanjutnya dianalisa. Analisis dari karakteristik responden yaitu jenis usaha dan lama usaha tersebut telah beroperasi.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis UMKM

Hasil karakteristik responden menurut jenis UMKM dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis UMKM

Jenis UMKM	Jumlah	Persentase
Otomotif	4	6%
Kuliner	41	61%
Fashion	3	5%
Lain-lain	19	28%
Total	**67**	**100%**

Sumber: Data Primer, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa responden yang menjawab kuesioner mayoritas adalah UMKM bidang kuliner yaitu sebanyak 41 responden atau terhitung 61%, responden UMKM bidang otomotif yaitu sebanyak 4 responden atau terhitung 6%, responden UMKM bidang fashion yaitu sebanyak 3 responden atau terhitung 5%, dan responden UMKM bidang lain-lain yaitu sebanyak 19 responden atau terhitung 28%.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur UMKM

Hasil deskripsi tentang responden berdasarkan umur UMKM dapat dilihat dalam table 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan umur UMKM

Umur UMKM	Jumlah	Persentase
< 1 tahun	1	2%
1 tahun	8	12%
2 tahun	25	37%
3 tahun	20	30%
> 3 tahun	13	19%
Total	**67**	**100%**

Sumber: Data Primer, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa responden UMKM terbanyak yaitu berumur 2 tahun dan terhitung 37%, sedangkan responden UMKM dengan umur di bawah 1 tahun adalah jumlah responden paling sedikit yaitu 1 responden atau 2%.

4.3 Analisa Hasil PLS

Pada penelitian ini analisa dilakukan menggunakan PLS yang tercakup dari dua bagian, yakni evaluasi Model Eksternal (*Outer model*) dan evaluasi Model Internal (*Inner Model*). Berikut ini akan dijabarkan hasil dari analisis evaluasi model yang telah dilakukan.

4.3.1 *Outer Model*

Analisis *outer model* dapat dilihat pada nilai validitas konvergensi (*convergent validity*), validitas konstruk (*construct validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan reliabilitas komposit (*composite reliability)*. Analisis ini dilakukan untuk mengukur kekuatan item pada kuesioner dalam mengukur sifat serta konsep variabel yang diukur. Berikut hasil analisis evaluasi *outer model* dalam penelitian ini:

a. Validitas konvergensi (*convergent validity*)

Efektivitas validitas konvergensi dapat dilitad dari nilai *loading factor* nya. *Loading factor* menggambarkan korelasi antara item pengukuran dengan variabel latennya. Dukungan diberikan untuk validitas konvergen ketika setiap item memiliki *outer loadin*g di atas 0,70 dan ketika varians rata-rata setiap konstruk diekstraksi (AVE) adalah 0,50 atau lebih tinggi (Hair et al., 2014). Berikut hasil pengujian validitas konvergensi berdasarkan nilai *loading factor* setiap item dari masing masing indikator dalam penelitian ini:

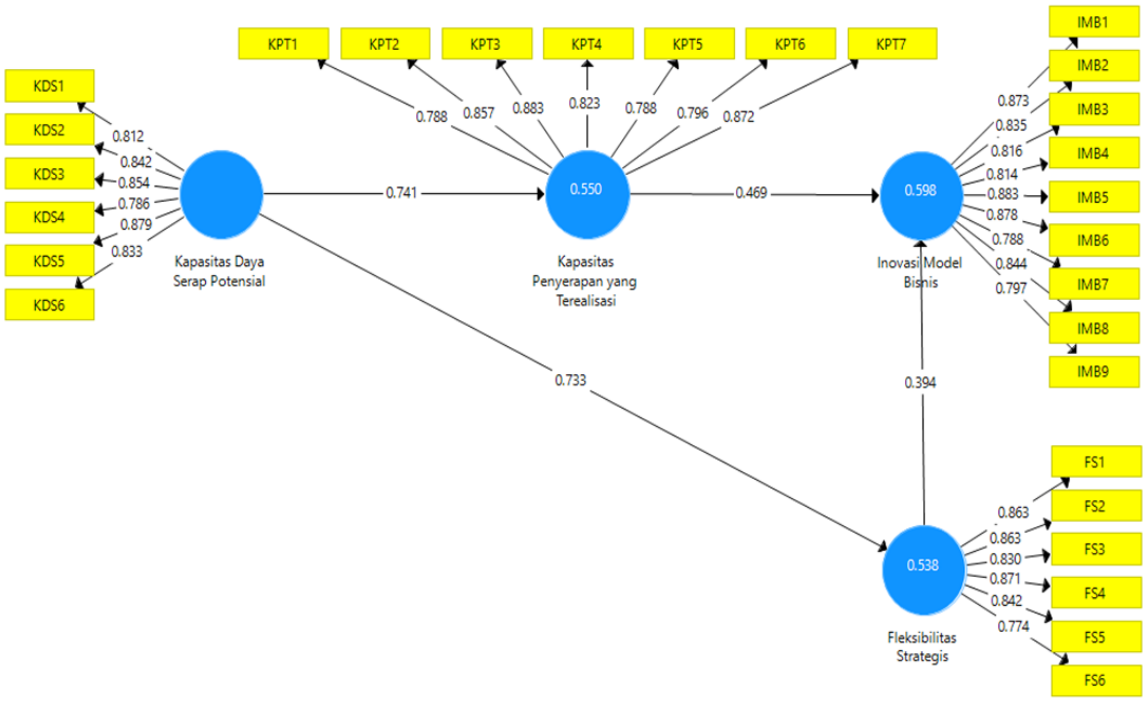
Tabel 4.4 *Outer Loading*

	Fleksibilitas Strategis	Inovasi Model Bisnis	Kapasitas Daya Serap Potensial	Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi
FS1	0.863			
FS2	0.863			
FS3	0.830			
FS4	0.871			
FS5	0.842			
FS6	0.774			
IMB1		0.873		
IMB2		0.835		
IMB3		0.816		
IMB4		0.814		
IMB5		0.883		
IMB6		0.878		
IMB7		0.788		
IMB8		0.844		
IMB9		0.797		
KDS1			0.812	
KDS2			0.842	
KDS3			0.854	
KDS4			0.786	
KDS5			0.879	
KDS6			0.833	
KPT1				0.788
KPT2				0.857
KPT3				0.883
KPT4				0.823
KPT5				0.788
KPT6				0.796
KPT7				0.872

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari Tabel 4.4 menunjukkan bahwa setiap item pada indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 maka dapat dikatakan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini valid dan dapat digunakan untuk penelitian. Berikut adalah gambar model penelitian yang diolah menggunakan SmartPLS:

Gambar 4.1 Diagram *Outer Model*



Sumber: Data primer diolah, 2021

b. Validitas konstruk (*construct validity*)

Validitas konstruk dapat dilihat dari nilai AVE. AVE adalah nilai rata-rata besar dari pemuatan kuadrat dari serangkaian indikator (Hair et al., 2014) dan setara dengan komunalitas suatu konstruk. Singkatnya, AVE 0,50 menunjukkan bahwa konstruk menjelaskan lebih dari setengah PLS-SEM: varians alat yang muncul dari indikatornya. Berikut tabel 4.5 akan menunjukkan hasil analisis validitas konstruk dari penelitian ini:

Tabel 4.5 *Average Variance Extracted* (AVE)

	Cronbach's Alpha	***rho_A***	***Composite Reliability***	***Average Variance Extracted (AVE)***
Fleksibilitas Strategis	0.917	0.920	0.936	0.708
Inovasi Model Bisnis	0.946	0.947	0.955	0.701
Kapasitas Daya Serap Potensial	0.913	0.916	0.932	0.697

Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.924	0.926	0.939	0.689

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.5 seluruh variabel valid karena memiliki nilai AVE diatas 0,5 sehingga keseluruhannya memiliki nilai validitas konstruk yang baik.

c. Validitas diskriminan (*discriminant validity*)

Validitas diskriminan mewakili sejauh mana konstruk secara empiris berbeda dari konstruk lain atau, dengan kata lain, konstruk mengukur apa yang dimaksudkan untuk diukur. Salah satu metode untuk menilai adanya validitas diskriminan adalah kriteria Fornell dan Larcker (1981, dalam Hair et al 2014). Metode ini menyatakan bahwa konstruk berbagi lebih banyak varians dengan indikatornya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Untuk menguji persyaratan ini, AVE setiap konstruk harus lebih tinggi dari korelasi kuadrat tertinggi dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.6 *Fornell-Larcker Criterion*

	Fleksibilitas Strategis	**Inovasi Model Bisnis**	**Kapasitas Daya Serap Potensial**	**Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi**
Fleksibilitas Strategis	0.841			
Inovasi Model Bisnis	0.677	0.837		
Kapasitas Daya Serap Potensial	0.733	0.639	0.835	
Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.602	0.706	0.741	0.830

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan table 4.6 seluruh variabel valid karena nilai akar AVE masing-masing variabel lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi variabel tersebut pada variabel

lainnya. Sehingga bisa dikatakan bahwa setiap variabel memiliki validitas diskriminan yang baik.

Selanjutnya adalah menganalisa nilai *cross loading* diantara masing-masing item variabel, *cross loading* menjadi metode alternatif untuk menilai *discriminant validity* selain menggunakan metode *Root of Square*.

Tabel 4.7 *Cross Loading*

	Fleksibilitas Strategis	Inovasi Model Bisnis	Kapasitas Daya Serap Potensial	Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi
FS1	0.863	0.617	0.635	0.574
FS2	0.863	0.520	0.595	0.469
FS3	0.830	0.576	0.601	0.455
FS4	0.871	0.553	0.706	0.563
FS5	0.842	0.616	0.634	0.557
FS6	0.774	0.525	0.514	0.401
IMB1	0.576	0.873	0.575	0.680
IMB2	0.577	0.835	0.539	0.555
IMB3	0.537	0.816	0.521	0.503
IMB4	0.542	0.814	0.511	0.580
IMB5	0.559	0.883	0.518	0.643
IMB6	0.548	0.878	0.550	0.583
IMB7	0.575	0.788	0.495	0.577
IMB8	0.558	0.844	0.576	0.607
IMB9	0.620	0.797	0.527	0.571
KDS1	0.694	0.535	0.812	0.629
KDS2	0.613	0.536	0.842	0.647
KDS3	0.573	0.531	0.854	0.591
KDS4	0.554	0.536	0.786	0.669
KDS5	0.676	0.565	0.879	0.656
KDS6	0.535	0.486	0.833	0.493
KPT1	0.527	0.613	0.603	0.788
KPT2	0.453	0.626	0.600	0.857
KPT3	0.506	0.594	0.613	0.883
KPT4	0.459	0.548	0.594	0.823
KPT5	0.490	0.460	0.638	0.788
KPT6	0.540	0.597	0.618	0.796

KPT7	0.523	0.648	0.643	0.872

Sumber: Data Primer, 2021

Persyaratan yang harus dipenuhi adalah nilai *loading* yang membentuk variabel laten yang dituju harus memiliki nilai lebih tinggi dari pada nilai loading dari item ke variabel laten yang bukan targetnya. Berdasarkan tabel 4.7 nilai *loading* suatu konstruk lebih besar daripada nilai *loading* konstruk tersebut terhadap konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen ini memenuhi kriteria uji *convergent validity* dan *discriminant validity*.

d. Reliabilitas komposit (*composite reliability*)

Realibilitas konstruk bisa dilihat berdasarkan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Konstruk yang mempunyai *composite reability* lebih dari 0,70 dan *cronbach's alpha* di atas 0,60 dapat dikatakan reliabel (Hair et al, 2014). Berikut tabel 4.8 akan menunjukkan hasil nilai *composite reability* dan *cronbach's alpha* sebagai berikut:

Tabel 4.8 *Composite reability dan Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha	***rho_ A***	***Composite Reliability***	***Average Variance Extracted (AVE)***
Fleksibilitas Strategis	0.917	0.920	0.936	0.708
Inovasi Model Bisnis	0.946	0.947	0.955	0.701
Kapasitas Daya Serap Potensial	0.913	0.916	0.932	0.697
Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.924	0.926	0.939	0.689

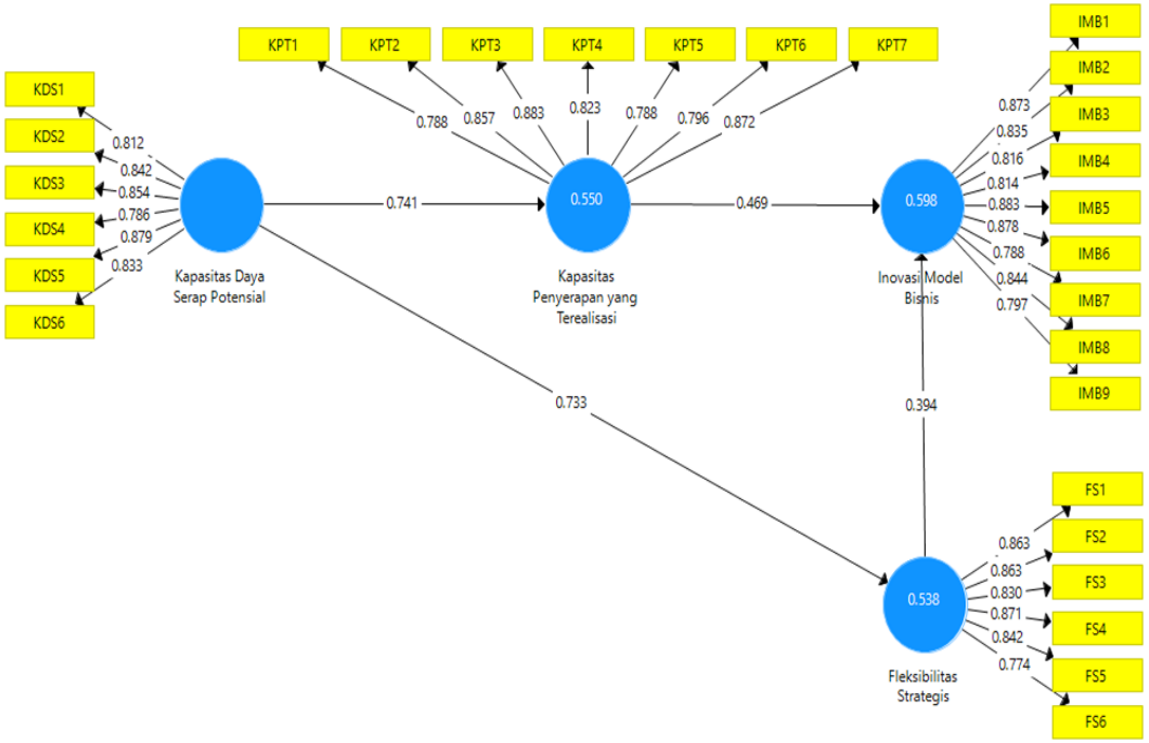
Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.8 bisa dilihat bahwa seluruh variabel dalam penelitian memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70 atau bisa juga cronbach's alpha lebih besar dari 0,60 sehingga dapat dikatakan seluruh variabel yang diuji valid dan reliabel serta bisa dilanjutkan untuk pengujian model struktural.

4.3.2 *Inner Model*

Inner model (*inner relation, structural model dan substantive theory*) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Inner model dapat dievaluasi menggunakan penilaian R-Square ($R2$), predictive relevance ($Q2$), Goodness of Fit, hasil koefisien jalur, dan koefisien parameter. Berikut adalah gambar hasil keluaran bootstrap pada model penelitian ini:

Gambar 4.2 Diagram *Inner Model*



Sumber: Data primer diolah, 2021

a. *R-Square* (R^2)

Koefisien determinasi tujuannya untuk menentukan proporsi atau persentase total variasi dalam variabel dependen yang diterangkan oleh variabel independen. Koefisien determinasi bisa dilihat pada nilai *R-square*. Saat nilai *R-square* mendekati 1, maka kemampuan variabel independen untuk memberikan penjelasan terkait variabel dependen

dapat dikatakan semakin baik. Saat nilai *R-square* mendekati angka 0, maka kemampuan variabel independen untuk memberikan penjelasan mengenai variabel dependen dapat dikatakan semakin terbatas. Menurut Imam, G. (2011) perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Hasil dari nilai *R-square* ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.9 *R-Square*

	R Square	***R Square Adjusted***
Fleksibilitas Strategis	0.538	0.531
Inovasi Model Bisnis	0.598	0.585
Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.550	0.543

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.9 bisa dilihat bahwa nilai *R-Square* variabel Fleksibilitas Strategis sebesar 0,538. Maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel Kapasitas Daya Serap Potensial terhadap Fleksibilitas Strategis sebesar 53,8%. Nilai *R-Square* variabel Inovasi Model Bisnis sebesar 0,598. Maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi dan Fleksibilitas Strategis terhadap Inovasi Model Bisnis sebesar 59,8%. Kemudian nilai *R-Square* variabel Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi sebesar 0,550. Maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel Kapasitas Daya Serap Potensial terhadap Fleksibilitas Strategis sebesar 55,0%.

b. *Predictive Relevance* (Q^2)

Predictive relevance berfungsi untuk merepresentasi sintesis dari *cross-validation* dan fungsi fitting dengan prediksi dari observed variabel dan estimasi dari parameter konstruk. Jika nilai > 0 menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*,

sedangkan jika nilai < 0 menunjukkan bahwa model kurang mempunyai *predictive relevance*. Berikut adalah hasil uji *predictive relevance* ($Q2$) pada penelitian ini:

Tabel 4.10 ***Predictive Relevance***

	SSO	***SSE***	***Q² (=1-SSE/SSO)***
Fleksibilitas Strategis	402.000	257.978	0.358
Inovasi Model Bisnis	603.000	359.531	0.404
Kapasitas Daya Serap Potensial	402.000	402.000	
Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	469.000	299.007	0.362

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat bahwa seluruh variabel memiliki nilai diatas 0 sehingga dapat disimpulkan seluruh variabel memiliki *predictive relevance* yang baik.

c. *Goodness of Fit* (GoF)

Uji Goodness of Fit (GoF) dihitung dengan GoF = √Com × √R2. Kemudian nilai GoF small = 0,1, GoF medium = 0,25 dan GoF besar = 0,36 (Tenenhau, 2004). Berikut adalah data dari setiap variabel:

Tabel 4.11 ***Construct Crossvalidated Communality***

	SSO	***SSE***	***Q² (=1-SSE/SSO)***
Fleksibilitas Strategis	402.000	168.335	0.581
Inovasi Model Bisnis	603.000	234.611	0.611
Kapasitas Daya Serap Potensial	402.000	175.598	0.563
Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	469.000	199.118	0.575

Sumber: Data primer diolah, 2021

R-Square

	R Square	***R Square Adjusted***
Fleksibilitas Strategis	0.538	0.531
Inovasi Model Bisnis	0.598	0.585

Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.550	0.543

Sumber: Data primer diolah, 2021

$$GoF = \sqrt{\overline{Communality} \times \overline{R^2}}$$

$$= \sqrt{0.583 \times 0.562}$$

$$GoF = 0{,}572$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, nilai GoF sebesar 0,572 yang berarti dapat disimpulkan bahwa model penelitian sudah baik dan juga termasuk kedalam GoF yang besar.

d. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dinilai dari *ouput inner model* melalui proses bootstrapping pada software SmartPLS yang dilihat pada bagian tabel *path coefficient*. Selanjutnya dievaluasi menggunakan nilai dari *T-statistic*. Jika nilai *T-statistic* melebihi 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05 dengan tingkat signifikansi 5% maka item pengukuran dianggap penting dan dapat dilihat pengaruh positif atau negatif antar variabel. Berikut adalah hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini:

Tabel 4.12 ***Path Coefficient***

	***Original Sample* (O)**	***Sample Mean* (M)**	***Standard Deviation* (STDEV)**	***T Statistics* (|O/STDEV|)**	***P Values***
Fleksibilitas Strategis -> Inovasi Model Bisnis	0.394	0.394	0.092	4.296	**0.000**
Kapasitas Daya Serap Potensial -> Fleksibilitas Strategis	0.733	0.729	0.081	9.060	**0.000**
Kapasitas Daya Serap Potensial -> Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.741	0.730	0.078	9.490	**0.000**

Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi -> Inovasi Model Bisnis	0.469	0.466	0.095	4.921	**0.000**

Sumber: Data primer diolah, 2021

1. Pengaruh fleksibilitas strategis terhadap inovasi model bisnis

Fleksibilitas strategis berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis karena nilai *T-statistics* sebesar 4,296 dimana lebih besar dari t tabel = 1,96 dan juga *p-values* sebesar 0,000 dimana lebih kecil dari 0,05. Nilai *Original Sample* (O) sebesar 0,394 menunjukkan arah pengaruhnya positif. Sehingga dapat diartikan bahwa fleksibilitas strategis berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi model bisnis, dengan demikian H1 **didukung**.

2. Pengaruh kapasitas daya serap potensial terhadap fleksibilitas strategis

Kapasitas daya serap potensial berpengaruh positif terhadap fleksibilitas strategis karena nilai *T-statistics* 9,060 dimana lebih besar dari t tabel = 1,96 dan juga *p-values* sebesar 0,000 dimana lebih kecil dari 0,05. Nilai *Original Sample* (O) sebesar 0,733 menunjukkan arah pengaruhnya positif. Sehingga dapat diartikan bahwa kapasitas daya serap potensial berpengaruh positif signifikan terhadap fleksibilitas strategis, dengan demikian H2 **didukung**.

3. Pengaruh kapasitas daya serap potensial terhadap kapasitas penyerapan yang terealisasi

Kapasitas daya serap potensial berpengaruh positif terhadap kapasitas penyerapan yang terealisasi karena nilai *T-statistics* sebesar 9,490 dimana lebih besar dari t tabel = 1,96 dan juga *p-values* sebesar 0,000 dimana lebih kecil dari 0,05. Nilai *Original Sample* (O) sebesar 0,741 menunjukkan arah pengaruhnya positif. Sehingga dapat diartikan bahwa

kapasitas daya serap potensial berpengaruh positif signifikan terhadap kapasitas penyerapan yang terealisasi, dengan demikian H3 **didukung**.

4. Pengaruh kapasitas penyerapan yang terealisasi terhadap inovasi model bisnis

Kapasitas penyerapan yang terealisasi berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis karena nilai *T-statistics* sebesar 4,921 dimana lebih besar dari t tabel = 1,96 dan juga *p-values* sebesar 0,000 dimana lebih kecil dari 0,05. Nilai *Original Sample* (O) sebesar 0,469 menunjukkan arah pengaruhnya positif. Sehingga dapat diartikan bahwa kapasitas penyerapan yang terealisasi berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi model bisnis, dengan demikian H4 **didukung**.

e. Uji hipotesis mediasi

Pengujian hipotesis mediasi juga dapat dinilai dari ouput *inner model* melalui proses *bootstrapping* pada *software* SmartPLS yang dilihat pada bagian tabel *specific indirect effect*. Selanjutnya dievaluasi menggunakan nilai dari *T-statistic*. Jika nilai *T-statistics* lebih dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05 dengan tingkat signifikansi 5% maka item pengukuran dianggap penting dan dapat dilihat pengaruh positif atau negatif antar variabel. Berikut adalah hasil pengujian hipotesis mediasi dalam penelitian ini:

Tabel 4.13 ***Specific Indirect Effect***

	***Original Sample* (O)**	***Sample Mean* (M)**	***Standard Deviation* (STDEV)**	***T Statistics* (|O/STDEV|)**	***P Values***
Kapasitas Daya Serap Potensial -> Fleksibilitas Strategis -> Inovasi Model Bisnis	0.289	0.288	0.075	3.846	**0.000**
Kapasitas Daya Serap Potensial -> Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi -> Inovasi Model Bisnis	0.347	0.341	0.080	4.315	**0.000**

Sumber: Data primer diolah, 2021

1. Fleksibilitas strategis secara signifikan dapat memediasi hubungan antara kapasitas daya serap potensial dengan inovasi model bisnis. Pengaruh signifikan tersebut dibuktikan dengan nilai *p-values* 0,000<0,5 dan nilai *t statistic* 3,846>1,96. Berdasarkan perhitungan tersebut maka hipotesis H4 yang menyatakan bahwa fleksibilitas strategis memediasi hubungan antara kapasitas daya serap potensial dan inovasi model bisnis **diterima**.

2. Kapasitas penyerapan yang terealisasi secara signifikan dapat memediasi hubungan antara kapasitas daya serap potensial dengan inovasi model bisnis. Pengaruh signifikan tersebut dibuktikan dengan nilai *p-value* 0,000<0,5 dan nilai *t statistic* 4,315>1,96. Berdasarkan perhitungan tersebut maka hipotesis H3 yang menyatakan bahwa kapasitas penyerapan yang terealisasi memediasi hubungan antara kapasitas daya serap potensial dan inovasi model bisnis **diterima**.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh kapasitas daya serap potensial terhadap kapasitas penyerapan yang terealisasi

Penelitian ini telah memberikan bukti bahwa kapasitas daya serap potensial berpengaruh positif terhadap kapasitas penyerapan yang terealisasi pada UMKM. Menurut Zahra dan George (2002), kapasitas penyerapan dapat terwujudkan dari adanya empat elemen inti secara bersamaan, yaitu dua di antaranya mengacu pada kapasitas penyerapan potensial atau perolehan pengetahuan dan asimilasi pengetahuan, dan dua lainnya mengacu pada kapasitas penyerapan yang terealisasikan atau transformasi pengetahuan dan eksploitasi pengetahuan. Karena dalam inovasi model bisnis pada UMKM, akuisisi dan asimilasi pengetahuan sangatlah penting dalam mendorong perkembangan inovasi model bisnis yang lebih baik bagi para pelaku UMKM. Bahkan kapasitas penyerapan potensial

juga secara langsung dan tidak langsung ternyata mempengaruhi fleksibilitas strategis UMKM melaui kapasitas penyerapan yang terealisasi. Kapasitas daya serap potensial pada umumnya membantu meningkatkan kapasitas dalam mengakses, menginternalisasi, serta mengekploitasi terhadap pengetahuan baru, bahkan fleksibilitas mereka. Untuk meningkatkan keunggulan kompetitif usaha mereka di dalam pasar dan diantara pesaing yang lain, para pelaku UMKM memang membutuhkan pembaruan dalam pengetahuan yang mereka punya secara terus-menerus untuk diterapkan dalam usahanya. Pengetahuan tersebut digunakan untuk merespon hal-hal seperti perubahan teknologi, pelanggan dan kebutuhan pasar yang dampaknya dapat mempengaruhi kinerja inovasi bisnis mereka. Oleh karena itu kapasitas daya serap potensial sangat berpengaruh terhadap kapasitas penyerapan yang terealisasi.

Hasil dari penelitian tersebut mendukung penelitian (Miroshnychenko et al., 2020) yang membuktikan bahwa kapasitas daya serap potensial berpengaruh terhadap kapasitas penyerapan yang terealisasi.

4.4.2 Pengaruh kapasitas daya serap potensial terhadap fleksibilitas strategis

Penelitian ini telah memberikan bukti bahwa kapasitas daya serap potensial berpengaruh positif terhadap fleksibilitas strategis pada UMKM. Jadi kapasitas penyerapan potensial secara langsung dan tidak langsung (melalui kapasitas penyerapan yang direalisasikan) dapat mempengaruhi fleksibilitas strategis UMKM. Selain dapat membangun potensi inovasi melalui pengayaan basis pengetahuan, realisasi potensi ini dalam hal produk dan layanan baru juga bisa membuat para pelaku UMKM lebih fleksibel dalam arti strategis. Potensi kapasitas serap digunakan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi perubahan di lingkungan dan memfasilitasi penyebaran

kemampuan yang diperlukan, berkontribusi untuk memperbarui dasar pengetahuan dan keterampilan, serta penggunaan sumber daya dan kemampuan yang lebih fleksibel. Sehingga penelitian ini mengidentifikasi adanya pendorong baru yang dapat menentukan tingkat fleksibilitas strategis para pelaku UMKM, yang nantinya akan memperluas daftar pendukung fleksibilitas strategis terkait sumber daya Brozovic (2018). Singkatnya, penelitian ini menambah pengetahuan yang berkembang yang berfokus pada pentingnya kapasitas penyerapan untuk mengatasi kelambanan dalam mencapai keunggulan kompetitif di pasar (misalnya Liao, Welsch, & Stoica, 2003). Selanjutnya organisasi yang bisa lebih fleksibel memiliki posisi yang lebih baik untuk dapat menggunakan inovasi model bisnis seperti di industri elektronik (Clauss et al., 2021) atau informasi dan teknologi (Doz & Kosonen, 2008) yang ditandai dengan adanya laju perubahan dan inovasi teknologi yang sangat tinggi.

Hasil dari penelitian tersebut mendukung penelitian (Miroshnychenko et al., 2020) yang membuktikan bahwa kapasitas daya serap potensial berpengaruh terhadap fleksibilitas strategis.

4.4.3 Pengaruh kapasitas penyerapan yang terealisasi terhadap inovasi model bisnis

Penelitian ini telah memberikan bukti bahwa kapasitas penyerapan yang terealisasi berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis pada UMKM. Jadi setelah pengetahuan eksternal diperoleh dan diasimilasi (kapasitas penyerapan potensial), selanjutnya pengetahuan tersebut perlu diubah dan kemudian dimanfaatkan, yaitu seperti wawasan dan konsekuensi baru melalui penggabungan pengetahuan yang ada dan pengetahuan yang baru, lalu menggabungkan pengetahuan baru tersebut kedalam operasi (Jansen et al., 2005;

Zahra & George, 2002). Dengan adanya kapasitas penyerapan yang terealisasi, dapat memungkinkan para pelaku UMKM untuk bisa berinovasi dan menciptakan nilai (Khan, Lew, & Marinova, 2019). Seperti dalam hipotesis pertama, kapasitas penyerapan potensial merupakan anteseden dari kapasitas penyerapan yang terealisasi, yang kemudian menjadi pendorong untuk melakukan inovasi. Oleh karena itu kapasitas penyerapan yang teralisasi tidak dapat terpisahkan dari kapasitas penyerapan potensial karena kedua hal tersebut saling berhubungan dalam menciptakan inovasi. Selanjutnya beberapa studi terbaru lainnya mengemukakan bahwa realisasi kapasitas penyerapan merupakan anteseden dari inovasi eksploitatif dan eksplorasi, inovasi produk dan proses ramah lingkungan (Albort Morant, Henseler, Cepeda-Carrión, & Leal-Rodríguez, 2018), serta penciptaan bisnis baru dan pembaharuan diri, misalnya seperti perumusan ulang strategi atau bahkan redefinisi bisnis (Sun & Anderson, 2011). Kemudian menurut Leal-Rodríguez, Ariza-Montes, Roldán, dan Leal-Millán (2014), dan Limaj dan Bernroider (2019) bahwa jalur dari kapasitas penyerapan potensial untuk mencapai inovasi sepenuhnya dimediasi oleh kapasitas penyerapan yang direalisasikan. Inovasi model bisnis dapat berpindah seperti perubahan bertahap dalam komponen individu model bisnis, perluasan model bisnis yang ada, pengenalan model bisnis secara paralel, hingga gangguan terhadap model bisnis, yang dapat berpotensi untuk melakukan penggantian model bisnis yang ada menjadi berbeda secara fundamental (Khanagha et al., 2014, hal. 324).

Hasil dari penelitian tersebut mendukung penelitian (Miroshnychenko et al., 2020) yang membuktikan bahwa kapasitas penyerapan yang terealisasi berpengaruh terhadap inovasi model bisnis.

4.4.4 Pengaruh fleksibilitas strategis terhadap inovasi model bisnis

Penelitian ini telah memberikan bukti bahwa fleksibilitas strategis berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis pada UMKM. Jadi fleksibilitas strategis itu lebih menekankan realokasi fleksibel dan konfigurasi ulang terhadap sumber daya, proses, dan strategi untuk menghadapi dan mengatasi perubahan eksternal yang ada (Zhou & Wu, 2010), sehingga dapat mencerminkan jenis kemampuan dinamis (Eisenhardt & Martin, 2000). Literatur fleksibilitas strategis sendiri memiliki beberapa perspektif yang proaktif. Yang pertama yaitu menggambarkan kemampuan organisasi untuk merencanakan, membentuk, atau mengubah lingkungan pasar (Brozovic, 2018). Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang dapat fleksibel secara strategis serta memiliki kemampuan untuk memahami pengetahuan teknologi baru, mengasimilasi, kemudian menerapkannya kepada produk atau layanan mereka, sehingga mengarah ke sistem operasi yang bersifat standar (Sanchez & Mahoney, 1996). Oleh karena itu para pelaku UMKM mampu memperluas cakupan pengetahuannya terhadap beberapa aspek, misalnya seperti teknologi baru yang kemudian digabungkan dengan pengetahuan yang mereka miliki, lalu diterapkan kedalam proses inovasi bisnisnya. Dengan adanya hal tersebut, maka organisasi akan mampu bersaing dan bertahan dalam kondisi pasar yang selalu berubah-ubah. Jadi inovasi model bisnis itu bertujuan untuk memperbarui logika bisnis inti organisasi daripada membatasi ruang lingkup inovasi terhadap produk atau layanan tunggal. Organisasi yang terlibat dalam inovasi model bisnis memang ditantang untuk mampu menciptakan dan mengembangkan ide-ide bisnis yang baru dan menggunakan sumber daya serta kemampuan untuk mengembangkan penawaran nilai yang baru (Clauss, 2017; Schneider & Spieth, 2013).

Hasil dari penelitian tersebut mendukung penelitian (Miroshnychenko et al., 2020) yang membuktikan bahwa fleksibilitas strategis berpengaruh terhadap inovasi model bisnis.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa kapasitas daya serap potensial berpengaruh positif terhadap kapasitas penyerapan yang terealisasi pada UMKM. Semakin tinggi tingkat kapasitas daya serap potensial yang dimiliki oleh para pelaku UMKM, maka tingkat kapasitas penyerapan yang terealisasi juga akan maksimal.
2. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kapasitas daya serap potensial berpengaruh positif terhadap fleksibilitas strategis pada UMKM. Sehingga ketika tingkat kapasitas daya serap potensial yang ada semakin tinggi, maka akan semakin mudah juga bagi para pelaku UMKM dalam meningkatkan fleksibilitas strategis di dalam bisnisnya.
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kapasitas penyerapan yang terealisasi berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis. Jadi ketika kapasitas penyerapan sudah terealisasi, maka hal tersebut akan menjadi pendorong untuk terciptanya inovasi model bisnis yang baru bagi UMKM.
4. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa fleksibilitas strategis berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis. Jadi ketika UMKM mampu untuk merencanakan sesuatu yang baru, memciptakan, bahkan bertahan di kondisi pasar yang selalu berubah (fleksibilitas strategis), maka inovasi model bisnisnya pun akan menjadi maksimal.

5.2 Saran

1. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan di perusahaan yang lebih besar, karena penelitian ini hanya menggunakan responden dari beberapa UMKM yang berada di Duri, Riau saja. Sehingga cakupan untuk respondennya kurang luas.

2. Teknik yang digunakan untuk pengambilan data berupa kuesioner dirasa belum cukup baik untuk mengatur beberapa kendala yang dihadapi dalam penelitian Pengaruh Kapasitas Daya Serap Pengetahuan Perusahaan, Fleksibilitas Strategis Terhadap Penerapan Inovasi Model Bisnis UMKM di Riau.

3. Untuk penelitian selanjutnya mungkin dapat dikembangkan melalui metode wawancara langsung terhadap para responden agar dapat memaksimalkan penelitian tentang Pengaruh Kapasitas Daya Serap Pengetahuan Perusahaan, Fleksibilitas Strategis Terhadap Penerapan Inovasi Model Bisnis UMKM di Riau.

DAFTAR PUSTAKA

Academy, T., & Review, M. (2002). *Absorptive Capacity : A Review , Reconceptualization , and Extension Author (s): Shaker A . Zahra and Gerard George Source : The Academy of Management Review , Apr ., 2002 , Vol . 27 , No . 2 (Apr ., 2002), Published by : Academy of Management Stable . 27*(2), 185–203.

Albort-Morant, G., Henseler, J., Cepeda-Carrión, G., & Leal-Rodríguez, A. L. (2018). Potential and Realized Absorptive Capacity as Complementary Drivers of Green Product and Process Innovation Performance. In *Sustainability* (Vol. 10, Issue 2). https://doi.org/10.3390/su10020381

Ali, M., Seny Kan, K. A., & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of Business Research*, *69*(11), 5317–5323. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.131

Arikunto, S. (2013). Prosedur penelitian atau pendekatan praktik. *Cet XV*, 86–251.

BI. (2015). Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM). *Bank Indonesia Dan LPPI*, 1–138. https://www.bi.go.id/id/umkm/penelitian/Documents/Profil Bisnis UMKM.pdf

Brozovic, D. (2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, *20*(1), 3–31. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12111

Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, *12*(1), 9–30. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1

Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, *34*(4), 464–482. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2022

Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Jimenez-Jimenez, D. (2012). The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as

Catalysts. *British Journal of Management*, *23*(1), 110–129. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00725.x

Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, *47*(3), 385–403. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/radm.12186

Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *68*(3), 767–784. https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128–152. https://doi.org/10.2307/2393553

Doz, Y., Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10–11), 1105–1121. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Fan, Z., Wu, D., & Wu, X. (2013). Proactive and reactive strategic flexibility in coping with environmental change in innovation. *Asian Journal of Technology Innovation*, *21*(2), 187–201. https://doi.org/10.1080/19761597.2013.866316

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*, *43*(1), 200–227. https://doi.org/10.1177/0149206316675927

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, *26*(2), 106–121. https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128

Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence-Based Nursing*, *18*(3), 66–67. https://doi.org/10.1136/eb-2015-102129

Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2020). Business model innovation

through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, *February 2019*, 0–1. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051

Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, *12*(4), 22–42. https://doi.org/10.5465/ame.1998.1333922

Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C. F. (2020). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, *December*, 1–15. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.001

IBM (Hrsg.). (2006). Innovation Horizon. *Global CEO Study*, 8.

Imam, G. (2011). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19. *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*, *68*.

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter? *Academy of Management Journal*, *48*(6), 999–1015. https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106

Kandemir, D., & Acur, N. (2012). Examining Proactive Strategic Decision-Making Flexibility in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, *29*(4), 608–622. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00928.x

Khan, Z., Lew, Y. K., & Marinova, S. (2019). Exploitative and exploratory innovations in emerging economies: The role of realized absorptive capacity and learning intent. *International Business Review*, *28*(3), 499–512. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.007

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*(3), 322–340. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/radm.12070

Kimberlin, C. L., & Winterstein, A. G. (2008). Validity and reliability of measurement

instruments used in research. *American Journal of Health-System Pharmacy*, *65*(23), 2276–2284. https://doi.org/10.2146/ajhp070364

Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, *64*(12), 1335–1343. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005

Leal-Rodríguez, A. L., Ariza-Montes, J. A., Roldán, J. L., & Leal-Millán, A. G. (2014). Absorptive capacity, innovation and cultural barriers: A conditional mediation model. *Journal of Business Research*, *67*(5), 763–768. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.041

Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth–Oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(1), 63–86. https://doi.org/10.1111/1540-8520.00032

Li, L. (2010). Factors that reduce rigid product adaptation decisions: The case of exporting firms in China. *Industrial Marketing Management*, *39*(4), 531–537. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.003

Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, *94*, 137–153. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052

Markides, C. (2005). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory*. *Journal of Product Innovation Management*, *23*, 19–25. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00177.x

Massa, L., & Tucci, C. (2013). massa_tucci_FINAL_FINAL_reduced.pdf. In *The oxforf handbook of innovation management* (pp. 420–441).

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2016). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 73–104. https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072

Massa, S., & Testa, S. (2008). Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers. *Technovation*, *28*(7), 393–407. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.01.002

Matthyssens, P., Pauwels, P., & Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and

barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management*, *34*(6), 547–554. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.03.004

Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2020). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, *February*, 1–13. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015

Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, *130*(February 2019), 670–682. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015

Morrisan, M. A. (2012). *Metode penelitian survei*. Kencana.

Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, *58*(1), 57–67. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001

Potter, W. J., & Levine-Donnerstein, D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, *27*(3), 258–284. https://doi.org/10.1080/00909889909365539

Reficco, E., Layrisse, F., & Barrios, A. (2021). From donation-based NPO to social enterprise: A journey of transformation through business-model innovation. *Journal of Business Research*, *125*(April 2019), 720–732. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.031

Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 63–76. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250171107

SCHNEIDER, S., & SPIETH, P. (2013). BUSINESS MODEL INNOVATION: TOWARDS AN INTEGRATED FUTURE RESEARCH AGENDA. *International Journal of Innovation Management*, *17*(01), 1340001. https://doi.org/10.1142/S136391961340001X

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. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.003

Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation - state of the art and future challenges for the field. *R and D Management*, *44*(3), 237–247. https://doi.org/10.1111/radm.12071

Sun, P. Y. T., & Anderson, M. H. (2011). The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity. *Management Learning*, *43*(1), 25–51. https://doi.org/10.1177/1350507611405116

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, V. E. (2004). *A global Goodness of@Fit index for PLS structural equation modelling 1*.

Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). PERSPECTIVE—Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, *21*(4), 931–951. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, *27*(2), 185–203. https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995

Zhao, X., Lynch Jr., J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, *37*(2), 197–206. https://doi.org/10.1086/651257

Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010a). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, *31*(5), 547–561. https://doi.org/10.1002/smj.830

Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010b). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, *31*(5), 547–561.

https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.830

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

Kepada:

Yth: Bapak/Ibu/Saudara/i

Di Tempat

Saya adalah Mahasiswi Universitas Islam Indonesia yang saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Kapasitas Daya Serap Pengetahuan Perusahaan, Fleksibilitas Strategis, dan Inovasi Model Bisnis UMKM di Daerah Riau**". Penelitian ini merupakan syarat untuk kelulusan dijenjang pendidikan Strata Satu (S1).

Bersama ini, peneliti mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisikan daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang Bapak/Ibu berikan merupakan sebuah bantuan yang sangat berarti bagi peneliti dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.

DATA RESPONDEN

Bagian I

Pertanyaan bagian I berupa identitas responden. Berilah tanda (√) pada jawaban anda:

1. Nama : ……
2. Jenis UMKM : ……
3. Umur UMKM : ……

Bagian II

Pertanyaan pada bagian II merupakan tolak ukur pengaruh dari variabel penelitian ini.

Keterangan:

STS: Sangat Tidak Setuju

TS: Tidak setuju

N: Netral

S: Setuju

SS: Sangat Setuju

ITEM PERTANYAAN

1. *Potential Absorptive Capacity*

No.	Items	STS	TS	N	S	SS
	Akuisisi pengetahuan					
1.	Saya mencari informasi yang relevan untuk perkembangan usaha saya.					
2.	Saya memotivasi karyawan agar menggunakan sumber informasi yang akurat untuk perkembangan usaha saya.					
	Asimilasi pengetahuan					
3.	Saya mengkomunikasikan ide dan konsep antar lintas departemen untuk perkembangan usaha saya.					
4.	Saya percaya dukungan lintas departemen dapat membantu dalam memecahkan masalah bagi usaha saya.					
5.	Saya percaya informasi yang penting akan segera dikomunikasikan kepada semua unit bisnis atau departemen usaha saya.					
6.	Saya menuntut pertemuan lintas departemen secara berkala untuk bertukar pendapat, masalah, dan pencapaian baru.					

2. *Realized Absorptive Capacity*

No.	Items	STS	TS	N	S	SS
	Eksploitasi pengetahuan					
1.	Saya mendukung pengembangan pengetahuan bagi usaha saya.					
2.	Saya memanfaatkan teknologi dan menyesuaikannya dengan pengetahuan baru.					
3.	Saya percaya bahwa usaha saya memiliki kemampuan untuk bekerja lebih efektif dengan menggunakan pengetahuan teknologi yang baru.					
	Transformasi pengetahuan					
4.	Saya memiliki kemampuan untuk menyusun dan menggunakan pengetahuan yang telah didapatkan.					
5.	Saya terbiasa memanfaatkan pengetahuan baru dan mewujudkannya untuk di masa yang akan datang.					
6.	Saya berhasil menghubungkan pengetahuan yang ada dengan wawasan baru.					
7.	Saya memanfaatkan pengetahuan baru untuk membuat pekerjaan menjadi lebih praktis.					

3. *Strategic Flexibility*

No.	Items	STS	TS	N	S	SS
1.	Jika keadaan berubah, saya dapat dengan mudah mengubah rencana yang ada.					
2.	Jika keadaan berubah, saya siap untuk menghadapi lingkungan pasar yang selalu berubah.					
3.	Jika keadaan berubah, saya dapat mengontrol perubahan strategi.					

4.	Jika keadaan berubah, saya memiliki pengetahuan yang mampu melakukan perubahan bagi usaha saya.					
5.	Jika keadaan berubah, saya dapat berinovasi terhadap lingkungan pasar yang selalu berubah.					
6.	Jika keadaan berubah, saya dapat menanganinya dengan persentase kesuksesan yang tinggi.					

4. *Business Model Innovation*

No.	Items	STS	TS	N	S	SS
	Inovasi model pendapatan					
1.	Dalam 3 tahun terakhir, mekanisme pendapatan saya telah mengalami perubahan.					
2.	Dalam 3 tahun terakir, mekanisme pengeluaran saya mengalami perubahan.					
	Inovasi arsitektur nilai					
3.	Dalam 3 tahun terakhir, kompetensi dan sumber daya inti usaha saya mengalami perubahan.					
4.	Dalam 3 tahun terakhir, aktivitas penciptaan nilai bagi usaha saya mengalami perubahan.					
5.	Dalam 3 tahun terakhir, peran dan keterlibatan mitra bagi usaha saya dalam menciptakan nilai, mengalami perubahan.					
6.	Dalam 3 tahun terakhir, distribusi usaha saya mengalami perubahan.					
	Inovasi penawaran nilai					
7.	Dalam 3 tahun terakhir, target pelanggan usaha saya telah berubah.					
8.	Dalam 3 tahun terakhir, penawaran produk dan layanan usaha saya telah berubah.					
9.	Dalam 3 tahun terakhir, posisi usaha saya di lingkungan pasar telah berubah.					

LAMPIRAN 2

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No.	KAPASITAS DAYA SERAP POTENSIAL						KAPASITAS PENYERAPAN TEREALISASI							FLEKSIBILITAS STRATEGIS						INOVASI MODEL BISNIS								
	KDS1	KDS2	KDS3	KDS4	KDS5	KDS6	KPT1	KPT2	KPT3	KPT4	KPT5	KPT6	KPT7	FS1	FS2	FS3	FS4	FS5	FS6	IMB1	IMB2	IMB3	IMB4	IMB5	IMB6	IMB7	IMB8	IMB9
1	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4
2	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5
3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
10	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	2
11	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
13	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
14	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
15	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5
16	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	5	3	4	5	5	4	4	5
17	4	3	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5
18	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
19	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
20	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
22	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
23	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
24	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4

No.	KAPASITAS DAYA SERAP POTENSIAL						KAPASITAS PENYERAPAN TEREALISASI							FLEKSIBILITAS STRATEGIS						INOVASI MODEL BISNIS								
	KDS1	KDS2	KDS3	KDS4	KDS5	KDS6	KPT1	KPT2	KPT3	KPT4	KPT5	KPT6	KPT7	FS1	FS2	FS3	FS4	FS5	FS6	IMB1	IMB2	IMB3	IMB4	IMB5	IMB6	IMB7	IMB8	IMB9
26	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
30	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4
31	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3
33	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4
34	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	5
35	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
36	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
37	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	4	3
38	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
40	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
42	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
47	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
49	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
50	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4

	KAPASITAS DAYA SERAP POTENSIAL						KAPASITAS PENYERAPAN TEREALISASI							FLEKSIBILITAS STRATEGIS						INOVASI MODEL BISNIS								
No.	KDS1	KDS2	KDS3	KDS4	KDS5	KDS6	KPT1	KPT2	KPT3	KPT4	KPT5	KPT6	KPT7	FS1	FS2	FS3	FS4	FS5	FS6	IMB1	IMB2	IMB3	IMB4	IMB5	IMB6	IMB7	IMB8	IMB9
51	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
52	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
53	5	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	5
54	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
55	5	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
58	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
59	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4
63	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
64	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
65	5	5	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
66	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4

LAMPIRAN 3

Path Coefficients

	Original Sample (O)	*Sample Mean* (M)	*Standard Deviation* (STDEV)	*T Statistics* (|O/STDEV|)	*P Values*
Fleksibilitas Strategis -> Inovasi Model Bisnis	0.394	0.394	0.092	4.296	**0.000**
Kapasitas Daya Serap Potensial -> Fleksibilitas Strategis	0.733	0.729	0.081	9.060	**0.000**
Kapasitas Daya Serap Potensial -> Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.741	0.730	0.078	9.490	**0.000**
Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi -> Inovasi Model Bisnis	0.469	0.466	0.095	4.921	**0.000**

Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
FS1 <- Fleksibilitas Strategis	0.863	0.858	0.043	19.994	**0.000**
FS2 <- Fleksibilitas Strategis	0.863	0.862	0.032	27.358	**0.000**
FS3 <- Fleksibilitas Strategis	0.830	0.828	0.040	20.813	**0.000**
FS4 <- Fleksibilitas Strategis	0.871	0.865	0.037	23.489	**0.000**
FS5 <- Fleksibilitas Strategis	0.842	0.836	0.052	16.060	**0.000**
FS6 <- Fleksibilitas Strategis	0.774	0.773	0.051	15.058	**0.000**
IMB1 <- Inovasi Model Bisnis	0.873	0.867	0.041	21.381	**0.000**
IMB2 <- Inovasi Model Bisnis	0.835	0.835	0.036	23.492	**0.000**
IMB3 <- Inovasi Model Bisnis	0.816	0.807	0.058	14.193	**0.000**
IMB4 <- Inovasi Model Bisnis	0.814	0.814	0.042	19.404	**0.000**
IMB5 <- Inovasi Model Bisnis	0.883	0.881	0.031	28.749	**0.000**
IMB6 <- Inovasi Model Bisnis	0.878	0.874	0.036	24.622	**0.000**
IMB7 <- Inovasi Model Bisnis	0.788	0.782	0.061	12.991	**0.000**
IMB8 <- Inovasi Model Bisnis	0.844	0.836	0.050	17.035	**0.000**
IMB9 <- Inovasi Model Bisnis	0.797	0.794	0.059	13.460	**0.000**
KDS1 <- Kapasitas Daya Serap Potensial	0.812	0.804	0.058	13.903	**0.000**
KDS2 <- Kapasitas Daya Serap Potensial	0.842	0.838	0.043	19.440	**0.000**
KDS3 <- Kapasitas Daya Serap Potensial	0.854	0.846	0.055	15.454	**0.000**

KDS4 <- Kapasitas Daya Serap Potensial	0.786	0.778	0.064	12.191	**0.000**
KDS5 <- Kapasitas Daya Serap Potensial	0.879	0.876	0.033	26.641	**0.000**
KDS6 <- Kapasitas Daya Serap Potensial	0.833	0.824	0.057	14.579	**0.000**
KPT1 <- Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.788	0.776	0.067	11.782	**0.000**
KPT2 <- Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.857	0.856	0.032	26.848	**0.000**
KPT3 <- Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.883	0.882	0.038	23.505	**0.000**
KPT4 <- Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.823	0.822	0.051	16.100	**0.000**
KPT5 <- Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.788	0.779	0.071	11.178	**0.000**
KPT6 <- Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.796	0.798	0.048	16.725	**0.000**
KPT7 <- Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.872	0.869	0.038	22.904	**0.000**

LAMPIRAN 4

Cronbach's Alpha dan Composite reability

	Cronbach's Alpha	*rho_A*	*Composite Reliability*	*Average Variance Extracted (AVE)*
Fleksibilitas Strategis	0.917	0.920	0.936	0.708
Inovasi Model Bisnis	0.946	0.947	0.955	0.701
Kapasitas Daya Serap Potensial	0.913	0.916	0.932	0.697
Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.924	0.926	0.939	0.689

Latent Variable Correlations

	Fleksibilitas Strategis	**Inovasi Model Bisnis**	**Kapasitas Daya Serap Potensial**	**Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi**
Fleksibilitas Strategis	1.000	0.677	0.733	0.602
Inovasi Model Bisnis	0.677	1.000	0.639	0.706
Kapasitas Daya Serap Potensial	0.733	0.639	1.000	0.741
Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.602	0.706	0.741	1.000

R-Square

	R Square	*R Square Adjusted*
Fleksibilitas Strategis	0.538	0.531
Inovasi Model Bisnis	0.598	0.585
Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.550	0.543

Cross Loading

	Fleksibilitas Strategis	Inovasi Model Bisnis	Kapasitas Daya Serap Potensial	Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi
FS1	0.863	0.617	0.635	0.574
FS2	0.863	0.520	0.595	0.469
FS3	0.830	0.576	0.601	0.455
FS4	0.871	0.553	0.706	0.563
FS5	0.842	0.616	0.634	0.557
FS6	0.774	0.525	0.514	0.401
IMB1	0.576	0.873	0.575	0.680
IMB2	0.577	0.835	0.539	0.555
IMB3	0.537	0.816	0.521	0.503
IMB4	0.542	0.814	0.511	0.580
IMB5	0.559	0.883	0.518	0.643
IMB6	0.548	0.878	0.550	0.583
IMB7	0.575	0.788	0.495	0.577
IMB8	0.558	0.844	0.576	0.607
IMB9	0.620	0.797	0.527	0.571
KDS1	0.694	0.535	0.812	0.629
KDS2	0.613	0.536	0.842	0.647
KDS3	0.573	0.531	0.854	0.591
KDS4	0.554	0.536	0.786	0.669
KDS5	0.676	0.565	0.879	0.656
KDS6	0.535	0.486	0.833	0.493
KPT1	0.527	0.613	0.603	0.788
KPT2	0.453	0.626	0.600	0.857
KPT3	0.506	0.594	0.613	0.883
KPT4	0.459	0.548	0.594	0.823
KPT5	0.490	0.460	0.638	0.788
KPT6	0.540	0.597	0.618	0.796
KPT7	0.523	0.648	0.643	0.872

AVE

	Cronbach's Alpha	*rho_A*	*Composite Reliability*	*Average Variance Extracted (AVE)*
Fleksibilitas Strategis	0.917	0.920	0.936	0.708
Inovasi Model Bisnis	0.946	0.947	0.955	0.701
Kapasitas Daya Serap Potensial	0.913	0.916	0.932	0.697
Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.924	0.926	0.939	0.689

Construct Crossvalidated Redundancy

	SSO	**SSE**	**Q^2 (=1-SSE/SSO)**
Fleksibilitas Strategis	402.000	257.978	0.358
Inovasi Model Bisnis	603.000	359.531	0.404
Kapasitas Daya Serap Potensial	402.000	402.000	
Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	469.000	299.007	0.362

Construct Crossvalidated Communality

	SSO	**SSE**	**Q^2 (=1-SSE/SSO)**
Fleksibilitas Strategis	402.000	168.335	0.581
Inovasi Model Bisnis	603.000	234.611	0.611
Kapasitas Daya Serap Potensial	402.000	175.598	0.563
Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	469.000	199.118	0.575

Total Effects

	Original Sample (O)	**Sample Mean (M)**	**Standard Deviation (STDEV)**	**T Statistics (|O/STDEV|)**	**P Values**
Fleksibilitas Strategis -> Inovasi Model Bisnis	0.394	0.394	0.092	4.296	**0.000**
Kapasitas Daya Serap Potensial -> Fleksibilitas Strategis	0.733	0.729	0.081	9.060	**0.000**
Kapasitas Daya Serap Potensial -> Inovasi Model Bisnis	0.636	0.629	0.088	7.262	**0.000**

Kapasitas Daya Serap Potensial -> Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi	0.741	0.730	0.078	9.490	**0.000**
Kapasitas Penyerapan yang Terealisasi -> Inovasi Model Bisnis	0.469	0.466	0.095	4.921	**0.000**

LAMPIRAN 5

HUBUNGAN ANTAR KONSTRUK

