

**PENGARUH KEMAMPUAN KAPASITAS SERAP DAN
FLEKSIBILITAS STRATEGI PERUSAHAAN TERHADAP PENERAPAN
INOVASI BISNIS MODEL PADA UMKM DI YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Oleh:

Nama: Narindra Karin Virianda

NIM: 17311285

Program Studi: Manajemen

Bidang Konsentrasi: Operasi

Dosen Pembimbing: Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta

2021

SKRIPSI

**“PENGARUH KEMAMPUAN KAPASITAS SERAP DAN
FLEKSIBILITAS STRATEGI PERUSAHAAN TERHADAP PENERAPAN
INOVASI BISNIS MODEL PADA UMKM DI YOGYAKARTA”**



Oleh:

Nama: Narindra Karin Virianda

NIM: 17311285

Dosen Pembimbing:

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

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh 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 pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 14 Desember 2021

Penulis,



Narindra Karin Virianda

PENGESAHAN UJIAN

**PENGARUH KEMAMPUAN KAPASITAS SERAP DAN
FLEKSIBILITAS STRATEGI PERUSAHAAN TERHADAP PENERAPAN
INOVASI BISNIS MODEL PADA UMKM DI YOGYAKARTA**

Nama : Narindra Karin Virianda
NIM : 17311285
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasi

Yogyakarta, 12 Desember 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



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

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH KEMAMPUAN KAPASITAS SERAP DAN FLEKSIBILITAS STRATEGI
PERUSAHAAN TERHADAP PENERAPAN INOVASI BISNIS MODEL PADA UMKM DI
YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : NARINDRA KARIN VIRIANDA

Nomor Mahasiswa : 17311285

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS

Pada hari, tanggal: Senin, 03 Januari 2022

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.



Penguji : Al Hasin, Drs., MBA.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.



KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah S.W.T atas berkat dan rahmatNya sehingga skripsi dengan judul **“PENGARUH KEMAMPUAN KAPASITAS SERAP DAN FLEKSIBILITAS STRATEGI PERUSAHAAN TERHADAP PENERAPAN INOVASI BISNIS MODEL PADA UMKM DI YOGYAKARTA”** ini dapat diselesaikan dengan lancar.

Dengan ini, saya ucapkan terimakasih sebanyak-banyaknya kepada:

1. Papa Pongki Adrian Parmudaji dan Mama R.A. Vitri Lastini atas dorongan semangat, kasih sayang dan doa yang terus menerus dipanjatkan untuk kelancaran studi saya. Eyang saya R.Ay. Siti Ismurni yang selalu memberikan semangat dan kasih saya yang tidak henti-hentinya selama studi saya.
2. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D selaku pembimbing skripsi yang selalu memberikan motivasi dan bimbingan dalam penulisan skripsi dengan penuh dedikasi serta kesabaran kepada saya.
3. Rektor beserta segenap Dosen Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah membimbing dan memberikan masukan dan ilmu yang bermanfaat bagi studi saya.
4. Teman-teman saya yang tidak berhenti motivasi untuk tetap hidup dan memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi saya Athaya, Naya, Sasa, Cia, Fallen, Gladys, Ben, Ahda, Dwinta, Tyas, Vamell, Andra, Adam. Dan Pacar saya Muhammad Hafi yang selalu memberikan dukungan dan

kasih sayangnya untuk terus hidup dan bergerak maju dalam penyusunan skripsi ini.

5. Responden yang bersedia membantu dalam mengisi kuesioner penelitian ini.
6. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah mendukung penulis dalam proses penyelesaian skripsi.
7. Last but not least, I wanna thank me, for believing in me, for doing all this hard work, for having no days off, for never quitting, I wanna thank me for stay alive.

Semoga Allah S.W.T senantiasa membalas seluruh kebaikan dan memberikan berkah berlimpah kepada pihak-pihak yang membantu penulisan skripsi dan penyelesaian studi saya. Penulis memohon maaf atas segala kekurangan dan keterbatasan skripsi ini dan besar harapan penulis agar skripsi ini dapat memberikan manfaat untuk pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 25 November 2021

Yang menyatakan,



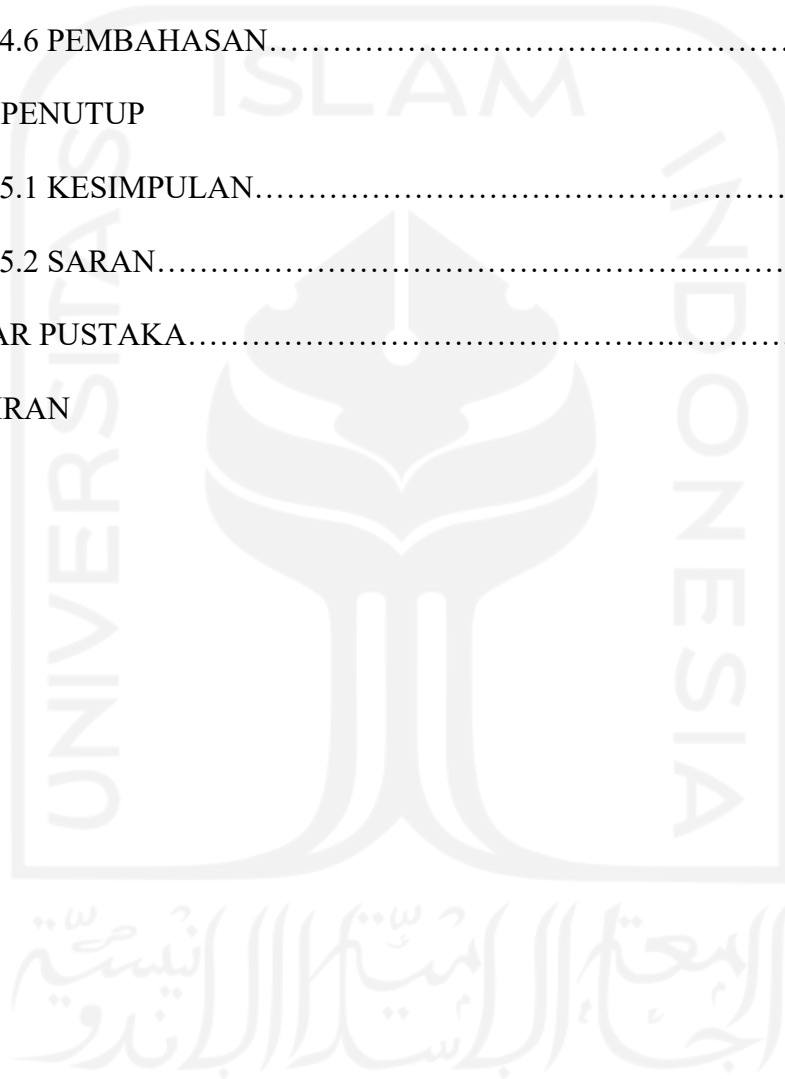
Narindra Karin Virianda

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN SAMPUL DEPAN.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 LATAR BELAKANG DAN MASALAH	1
1.2 RUMUSAN MASALAH.....	5
1.3 TUJUAN PENELITIAN.....	6
1.4 MANFAAT PENELITIAN.....	6
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI	
2.1 KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.2 LANDASAN TEORI.....	10
2.2.1 INOVASI BISNIS MODEL.....	10
2.2.2 KEMAMPUAN KAPASITAS SERAP.....	14

2.2.2.1 KAPASITAS SERAP POTENSIAL.....	15
2.2.2.2 REALISASI KAPASITAS SERAP.....	16
2.2.3 FLEKSIBILITAS STRATEGI.....	16
2.3 HUBUNGAN ANTAR VARIABEL.....	18
2.4 PERUMUSAN HIPOTESIS.....	23
2.5 KERANGKA PEMIKIRAN.....	27
2.5 PENELITIAN TERDAHULU.....	30
BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1 POPULASI PENELITIAN.....	32
3.2 POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN.....	32
3.3 TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL.....	33
3.4 TEKNIK ANALISIS DATA.....	33
3.5 TEKNIK ANALISIS DAN PENGUJUAN HIPOTESIS.....	33
3.6 TEKNIK MELAKUKAN UJI VALIDITAS DAN REALIBILITAS..	34
3.7 DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL PENELITIAN.....	36
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 ANALISIS DESKRIPTIF.....	39
4.1.1 DESKRIPTIF PROFIL RESPONDEN.....	39
4.1.2 DESKRIPSI JAWABAN RESPONDEN.....	41
4.2 EVALUASI MODEL PENELITIAN (OUTER MODEL).....	53
4.2.1 VALIDITAS KONVERGEN.....	54
4.2.2 AVERAGE VARIANCE EXTRACTED.....	56
4.2.3 VALIDITAS DISKRIMINAN.....	56

4.2.4 CONSTRUCT RELIABILITY.....	59
4.3 EVALUASI MODEL STRUKTURAL (INNER MODEL).....	60
4.4 EVALUASI GOODNESS OF FIT.....	60
4.5 PENGUJIAN HIPOTESIS.....	61
4.6 PEMBAHASAN.....	65
BAB 5 PENUTUP	
5.1 KESIMPULAN.....	69
5.2 SARAN.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	72
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Ketergabungan/Kepemilikan UMKM di Yogyakarta.....	39
Tabel 4.2 Usia Bisnis Telah Beroperasi.....	40
Tabel 4.3 Produk yang Dihasilkan oleh Bisnis yang Ditekuni.....	41
Tabel 4.4 Rumus Kategorisasi Kapasitas Serap & Fleksibilitas Strategi.....	42
Tabel 4.5 Rumus Kategorisasi Inovasi Bisnis Model.....	42
Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Responden Akuisisi Pengetahuan.....	43
Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban Responden Asimilasi Pengetahuan.....	44
Tabel 4.8 Deskripsi Jawaban Responden Eksploitasi Pengetahuan.....	45
Tabel 4.9 Deskripsi Jawaban Responden Transformasi Pengetahuan.....	47
Tabel 4.10 Deskripsi Jawaban Responden Fleksibilitas Strategi.....	48
Tabel 4.11 Deskripsi Jawaban Responden Inovasi Penawaran Nilai.....	49
Tabel 4.12 Deskripsi Jawaban Responden Inovasi Arsitektur Nilai.....	50
Tabel 4.13 Deskripsi Jawaban Responden Inovasi Model Pendapatan.....	51
Tabel 4.14 Validitas Konvergen.....	54
Tabel 4.15 Average Variance Extracted.....	56
Tabel 4.16 Validitas Diskriminan.....	57
Tabel 4.17 Construct Reliability.....	59
Tabel 4.18 Nilai R-square.....	60
Tabel 4.19 Path Coefficient.....	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Model Penelitian.....	29
Gambar 4.1 Pengukuran Outer Model.....	53
Gambar 4.2 Path Coefficient.....	64



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner.....	76
Lampiran 2 Data Kuisisioner.....	88
Lampiran 3 Frekuensi Responden.....	91
Lampiran 4 Frekuensi Karakteristik Responden Usia Usaha.....	91
Lampiran 5 Frekuensi Karakteristik Responden Jenis Usaha.....	91
Lampiran 6 Deskripsi Jawaban Responden pada Setiap Variabel.....	92
Lampiran 7 Hasil Uji Analisis Model.....	99
Lampiran 8 Validitas Konvergen.....	100
Lampiran 9 Average Variance Extracted (AVE)	102
Lampiran 10 Validitas Diskriminan.....	102
Lampiran 11 Construct Reliability.....	104
Lampiran 12 Nilai R-square.....	104
Lampiran 13 Path Coefficient.....	104
Lampiran 14 Diagram Path Coefficient.....	106
Lampiran 15 Hasil Perhitungan PLS.....	107

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul pengaruh kemampuan kapasitas serap dan fleksibilitas strategi perusahaan terhadap penerapan inovasi bisnis model pada UMKM di Yogyakarta, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kemampuan kapasitas serap dan fleksibilitas strategi terhadap inovasi bisnis model pada UMKM yang berlokasi di Yogyakarta. Sampel penelitian berjumlah 114 responden merupakan perorangan yang tergabung atau memiliki UMKM di Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan *random sampling* melalui kuisioner yang disebarakan melalui *google form* dengan skala likert 5 poin. Analisa data yang diperoleh dihitung menggunakan aplikasi SmartPLS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi bisnis model dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh kemampuan kapasitas serap dan fleksibilitas strategi. Variabel fleksibilitas strategi terhadap inovasi bisnis model diterima. Variabel kapasitas serap potensial terhadap fleksibilitas strategi diterima. Variabel kapasitas serap potensial terhadap realisasi kapasitas serap diterima. Variabel realisasi kapasitas serap terhadap inovasi bisnis model diterima.

Kata Kunci: Kapasitas Serap Potensial, Realisasi Kapasitas Serap, Fleksibilitas Strategi, Inovasi Bisnis Model.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Masalah

Banyak perusahaan yang telah terdorong oleh tantangan digital untuk mengembang inovasi dan memaksimalkan fleksibilitas strateginya. Kemajuan digital memiliki banyak peluang dan tantangan yang mendorong banyak perusahaan untuk memaksimalkan fleksibilitas strategi bisnis serta meningkatkan inovasi yang mereka ciptakan dari tantangan yang sebelumnya merupakan hambatan yang diubah menjadi peluang, atau bahkan dapat menjadi batu loncatan bagi, perusahaan. Perkembangan inovasi yang sangatlah dinamis bagi pertumbuhan perusahaan serta keberlanjutannya. Hal ini disebabkan oleh adanya persaingan dan perkembangan tuntutan dari pasar yang menghasilkan persaingan dengan mendorong masing-masing perusahaan untuk bisa tetap bertahan dan berkembang untuk menciptakan keunggulan inovasinya. (Nylén and Holmström 2015)

Inovasi bisnis model memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan konsultan manajemen serta inovasi terbaik ditengah dinamisnya perubahan yang tidak dapat dikendalikan. Dititik ini dapat disadari bahwa inovasi bisnis model yang merupakan seni dengan mengkombinasikan berbagai keunggulan sumberdaya perusahaan yang diolah melalui modifikasi dengan mengembangkan peluang dan penyempurnaan kreasi nilai sehingga menciptakan perubahan nilai posisi perusahaan dengan model operasi yang lebih baik untuk meningkatkan nilai perusahaan dimata pelanggan. Inovasi Bisnis Model atau biasa disebut IBM sendiri

memiliki hubungan erat dengan kemampuan menyerap serta fleksibilitas strategi yang bertujuan untuk meningkatkan keuntungan dan menciptakan nilai dengan melakukan perubahan nilai proposisi suatu perusahaan dimata pelanggan dan model operasi perusahaan. Perubahan ini memiliki fokus berupa memperbaiki pemilihan segmen target, penawaran produk serta layanan, model pendapatan, peningkatan profibilitas, keunggulan kompetitif dan penciptaan nilai dari perubahan yang dilakukan (Vermuelen 2018). Sehingga perusahaan didorong untuk terus mencari dan memperluas sumber daya serta kemampuan yang dimiliki untuk selalu dikembangkan agar tercapai inovasi bisnis model yang dapat meningkatkan segala aspek dalam perusahaan (Spieth, Schneckenberg, and Ricart 2014; Teece 2010)

Kapasitas serap adalah fondasi penting yang dapat memberikan imbas bagi fleksibilitas strategi serta pengembangan inovasi. Kemampuan dari kapasitas serap perusahaan berupa mengenali, penyesuaian serta penerapan informasi berharga, baru dan eksternal yang diperoleh untuk pengembangan inovasi yang dilakukan (Levinthal and Cohen 1990). Kapasitas serap merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk mempertahankan keberlangsungan perusahaan dengan menyerap informasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan inovasi serta kinerja yang dapat memaksimalkan perusahaan menggapai tujuannya.

Kapasitas serap adalah faktor penting bagi pembaharuan perusahaan yang memiliki dasar pengetahuan, dimana inovasi serta fleksibilitas sebagai faktor pendorong dari keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Zahra and George 2002). Sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan membutuhkan kapasitas serap untuk

dapat berinovasi terus menerus serta terus bertumbuh dan berkembang agar dapat memiliki keunggulan kompetitif yang menjadi daya tarik bagi pelanggan yang dituju.

Penggunaan sumber daya dengan fleksibel dan proses konfigurasi ulang adalah kunci yang ditekankan oleh fleksibilitas strategi dengan mencerminkan jenis dari kemampuan yang dinamis. Untuk mengembangkan informasi yang telah diserap perusahaan membutuhkan fleksibilitas strategi untuk mengolah informasi yang diperoleh dengan mengombinasikan dengan sumber daya yang dimiliki sehingga perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang dinamis (Eisenhardt and Martin 2000). Fleksibilitas strategis secara positif mempengaruhi pengembangan produk baru (Kandemir and Acur 2012), inovasi eksploratif (Zhou and Wu 2010), dan kemampuan inovasi (Fan, Wu, and Wu 2013). Fleksibilitas strategi memiliki peran besar dalam perkembangan produk yang inovatif hal ini mendorong perusahaan untuk selalu mengikuti perkembangan zaman serta memutar otak untuk mengembangkan produknya agar mengikuti perkembangan zaman yang menuntut kebutuhan pelanggan yang selalu berubah-ubah.

Pada hubungan antara kemampuan kapasitas serap dan fleksibilitas strategi memberikan dampak terhadap literasi inovasi bisnis model yang diterapkan pada operasi perusahaan dapat mempengaruhi pengambilan keputusan yang inovatif dari waktu ke waktu. Hal ini mengidentifikasi peran dari kemampuan kapasitas serap yang direalisasikan dalam pengembangan fleksibilitas strategi, kapasitas serap sendiri menunjukkan bahwa memiliki pengaruh yang diterapkan untuk pengambilan keputusan inovasi oleh perusahaan (Boyd and Hollensen 2012),

sehingga diteliti bagaimana kemampuan kapasitas serap berhubungan dengan pembentukan inovasi bisnis model dan berperan dalam hubungan antara fleksibilitas strategi dan inovasi bisnis model.

Terdapat banyak usaha kecil menengah yang mengalami kegagalan dikarenakan permasalahan internal atau eksternal yang sudah ada, antara lain adalah minimnya investasi pada pembaharuan pengetahuan mengenai pasar, kemampuan manajerial serta teknis yang kurang kompeten dan sumber daya ekonomi yang kurang memadai (Eggers 2020). Sehingga untuk mengatasi permasalahan internal dan eksternal membutuhkan kombinasi dari penyerapan informasi yang berasal dari eksternal dan penerapan yang melalui penyesuaian dengan kebutuhan serta permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Digitalisasi dapat dikatakan sebagai salah satu dari inovasi yang dapat digunakan dari perkembangan kemajuan teknologi yang dinamis, kemajuan ekonomi digital memiliki banyak peluang dan tantangan yang mendorong banyak perusahaan untuk memaksimalkan fleksibilitas strategi bisnisnya untuk tetap bertahan serta meningkatkan inovasi yang mereka ciptakan dari tantangan kebutuhan dan keterbatasan yang diubah menjadi peluang, perkembangan inovasi yang sangatlah dinamis bagi pertumbuhan perusahaan serta keberlanjutannya. Hal ini disebabkan oleh adanya persaingan dan perkembangan hingga perubahan tuntutan dari pasar yang menghasilkan persaingan dengan mendorong masing-masing perusahaan untuk bisa tetap bertahan dan berkembang untuk menciptakan keunggulan inovasinya untuk memenuhi kebutuhan pasar.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai perkembangan inovasi usaha mikro kecil menengah yang berlokasi di Yogyakarta dengan menggunakan kombinasi dari Inovasi Bisnis Model. Banyak UMKM yang berada di Yogyakarta merupakan bisnis yang bertahan maupun gulung tikar hingga tumbuh dan berkembang sehingga fleksibilitas strategi serta inovasi yang menjadi dasar dari Inovasi Bisnis Model juga merupakan solusi dari keadaan penurunan permintaan dan perkembangan tuntutan pasar di Yogyakarta yang sangat dinamis. Bagaimana usaha mikro kecil menengah menyesuaikan kebutuhan konsumennya, bagaimana perusahaan-perusahaan bertahan dan mengembangkan bisnisnya untuk memenuhi permintaan pasar yang harus menyesuaikan standar kepuasan yang terus berubah.

1.2 Rumusan Masalah

Seperti yang telah penulis tulis dilatar belakang dalam penelitian ini rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Apakah terdapat pengaruh kapasitas serap potensial terhadap realisasi kapasitas serap pada UMKM di Yogyakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh kapasitas serap potensial terhadap fleksibilitas strategi pada UMKM di Yogyakarta?
3. Apakah terdapat pengaruh realisasi kapasitas serap terhadap inovasi bisnis model pada UMKM di Yogyakarta?
4. Apakah terdapat pengaruh dari fleksibilitas strategi terhadap inovasi bisnis model pada UMKM di Yogyakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari kemampuan kapasitas serap dan fleksibilitas strategi pada inovasi bisnis model sebagai dasar pengembangan yang dilakukan oleh UMKM di Yogyakarta.

1. Untuk mengidentifikasi pengaruh dari kapasitas serap potensial terhadap realisasi kapasitas serap pada UMKM di Yogyakarta
2. Untuk mengidentifikasi pengaruh dari kapasitas serap potensial terhadap fleksibilitas strategi pada UMKM di Yogyakarta
3. Untuk mengidentifikasi pengaruh dari pengaruh realisasi kapasitas serap terhadap inovasi bisnis model pada UMKM di Yogyakarta
4. Untuk mengidentifikasi pengaruh dari fleksibilitas strategi terhadap inovasi bisnis model pada UMKM di Yogyakarta

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat dijadikan referensi dan kontribusi pada pengembangan inovasi bisnis UMKM dimasa tidak menentu.

2. Bagi Akademisi

Diharapkan dapat dijadikan pembelajaran serta kontribusi dalam pengembangan Inovasi Bisnis Model bagi calon-calon pengusaha.

3. Bagi Pemerintah

Diharapkan dapat menjadi acuan dalam pembuatan kebijakan public yang diperuntukkan kepada UMKM agar mendapat kemudahan supaya dapat memaksimalkan usahanya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka menjabarkan teori yang terkait permasalahan yang diteliti, konsep serta penelitian terdahulu yang menjadi dasar untuk penelitian ini.

Dalam penelitian ini, penulis mengambil beberapa referensi dari penelitian sebelumnya sebagai bahan acuan untuk penelitian ini. Referensi pertama yang penulis ambil adalah penelitian yang ditulis oleh Ivan Miroshnychenko, Andreas Strobl, Kurt Matzler, Alfredo De Massis, pada tahun 2020 yang berjudul *“Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs”*. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana daya serap perusahaan dan fleksibilitas strategis mempengaruhi pengangkatan konsep Inovasi Bisnis Model dengan menggunakan data survey yang berasal dari beberapa perusahaan kecil dan menengah di Italia, penelitian ini meneliti hubungan antara kapasitas serap dan fleksibilitas strategi yang berhubungan satu sama lain dengan menghasilkan kesinambungan pada literasi konsep Inovasi Bisnis Model UKM di Italia. Penelitian yang dihasilkan menunjukkan bahwa kapasitas serap memiliki potensi secara langsung dan tidak langsung memberikan pengaruh terhadap fleksibilitas strategi yang diterapkan, sehingga penerapan informasi yang diperoleh dari kapasitas serap untuk mengembangkan produk serta perbaikan layanan tidak selalu mengarah kepada transformasi model bisnis yang menyeluruh.

Refrensi kedua yang penulis ambil adalah penelitian yang ditulis oleh Mohammad-Ali Latifi, Shahrokh Nikou, dan Harry Bouwman pada tahun 2021 yang berjudul '*Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs*'. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana usaha kecil menengah mengeksplotasi atau memodifikasi inovasi bisnis model yang berfungsi untuk meningkatkan kinerja keseluruhan dari perusahaan agar data mengembangkan serta mengkoreksi kerangka konseptual yang memvisualisasi mekanisme kompleks pengambilan keputusan strategi inovasi bisnis model yang mempengaruhi perusahaan. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa dalam peningkatan kinerja perusahaan perlu melakukan inovasi bisnis model, hal ini menunjukkan bahwa manajer memastikan bahwa inovasi bisnis model memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja perusahaan, dengan data yang diperoleh menunjukkan bahwa indikasi kinerja yang dialami mengakui adanya keterlibatan inovasi bisnis model dalam operasional usaha kecil menengah.

Refrensi ketiga yang penulis ambil adalah penelitian yang ditulis oleh Anne Heider, Maike Gerken, Nicolas van Dinther, dan Marcel Hülsbeck pada tahun 2020 yang berjudul '*Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand*'. Penelitian ini meneliti bagaimana kapabilitas dinamis mempromosikan inovasi bisnis model untuk sampel usaha kecil menengah dari Mittelstand Jerman serta menguji karakteristik yang berbeda dari perusahaan-perusahaan yang memoderasi hubungan dari kapabilitas dinamis dan inovasi bisnis model ini. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa kapabilitas dinamis dan inovasi bisnis model memiliki

hubungan yang berkesinambungan dengan upaya pembangunan pandangan inovasi bisnis model yang berbasis pada kemampuan, usaha kecil menengah yang mengalami tantangan dalam penciptaan nilai dapat menunjukkan jika pandangan utama dari bentuk inovatif yang terkendala sumber daya dapat menjadi lebih baik dalam pencerminan sumber daya yang dimiliki, namun pada perusahaan Mittelstand tidak ditemukan bahwa terdapat pengaruh langsung dari inovasi bisnis model yang dapat dirasakan secara langsung dalam mengatasi permasalahan. Sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan dari kapabilitas dinamis dan inovasi bisnis tidak memiliki kesamaan dalam penciptaannya.

Referensi keempat yang penulis ambil adalah penelitian yang ditulis oleh Yaqun Yi, Yunhui Wang, dan Chengli Shu pada tahun 2020 yang berjudul '*Business model innovations in China: A focus on value propositions*'. Penelitian ini meneliti beberapa kasus untuk menggambarkan bagaimana perusahaan Cina berfokus pada penciptaan nilai yang telah menginovasikan bisnis model yang mereka miliki untuk menawarkan implikasi praktis untuk organisasi Cina lainnya serta bertujuan untuk memasuki pasar yang dinamis.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Inovasi Bisnis Model

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ivan Miroshnychenko , Andreas Strobl, Kurt Matzler, Alfredo De Massis, yang berjudul "*Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs*" Inovasi bisnis model terpengaruh secara signifikan oleh lingkungan yang dinamis

sehingga mendorong untuk adanya adaptasi (Clauss et al. 2021). Berdasar penelitian yang dilakukan berupa menilai pengaruh hubungan dari inovasi bisnis model, kapasitas serap dan fleksibilitas strategi pada UKM di Italia dengan pengambilan sampel melalui survei, menunjukkan bahwa inovasi bisnis model didorong secara signifikan dan bergantung pada kapasitas penyerapan potensial, sementara pelaksanaan inovasi bisnis model dalam mendorong keunggulan kompetitif membutuhkan fleksibilitas strategi. Pengukuran keberhasilan inovasi bisnis model pada penelitian ini ditetapkan melalui inovasi yang terletak pada inovasi penawaran nilai, inovasi arsitektur nilai, dan inovasi model pendapatan.

Inovasi bisnis model merupakan sebuah seni yang menjadi sumber penciptaan nilai bagi perusahaan dengan merubah nilai perusahaan disertai dengan memberikan keunggulan kompetitif bagi perubahan bisnis yang dinamis (Vermuelen 2018). Inovasi bisnis model adalah sebuah seni untuk mengembangkan peluang serta kreasi nilai yang tujuannya untuk merubah nilai posisi suatu perusahaan dimata konsumen dan model operasional perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan keuntungan dan mengatasi permasalahan serta pemilihan segmen, produk dan model pendapatan (Lindgardt et al. 2009). Inovasi bisnis model merupakan pemegang peran penting bagi peningkatan keunggulan kompetitif perusahaan, inovasi bisnis model juga memiliki mempengaruhi kinerja perusahaan (Rangus and Slavec 2017).

Inovasi bisnis model memiliki prospek yang baik dalam mempertahankan perusahaan agar dapat menciptakan kembali mekanisme penciptaan nilai serta peningkatan kinerja (Desyllas and Sako 2013). Inovasi Bisnis Model merupakan

kesempatan bagi perusahaan untuk dapat menciptakan nilai yang lebih baik dan sebagai fondasi perusahaan agar kompetitif menciptakan laba yang optimal (Verma and Bashir, n.d.).

Inovasi bisnis model merupakan pengembangan ide fleksible yang dapat diperoleh darimana saja, inovasi bisnis adalah sebuah cara pandang yang merupakan suatu prosedur baru dengan tujuan untuk memperoleh kreasi nilai hingga menciptakan inovasi bisnis yang mengubah operasional perusahaan dengan desain yang lebih inovatif untuk memenuhi kebutuhan yang dinamis, transformasi bisnis yang dikembangkan dapat mengubah fungsi titik awal model bisnis yang perubahannya diperoleh dari identifikasi analisa SWOT yaitu memperdaya kekuatan, mengetahui kelemahan, memanfaatkan peluang dan mengurangi ancaman (Osterwalder 2010). Pada buku Osterwalder yang berjudul Business Model Generation dijelaskan bahwa inovasi bisnis model dibedakan menjadi lima poin, yaitu:

- a. Inovasi Bisnis Model yang Mengacu pada Sumber Daya (Resource Driven)
Pada inovasi bisnis yang mengacu pada sumber daya ini bersumber pada infrastruktur perusahaan yang dimiliki serta kemitraan yang berfungsi untuk memperluas dan mentransformasi model bisnis yang dimiliki perusahaan.
- b. Inovasi Bisnis Model yang Mengacu pada Penawaran (Offer Driven)
Pada inovasi bisnis yang mengacu pada penawaran ini didorong oleh penawaran yang menciptakan nilai baru dengan proposisi yang mempengaruhi bisnis lain dengan mempengaruhi blok bangunan bisnis model lain.

c. Inovasi Bisnis Model yang Mengacu pada Pelanggan (Customer Driven)

Pada inovasi bisnis yang mengacu pada pelanggan ini berdasarkan pada kebutuhan pelanggan, kebutuhan akses yang terfasilitasi dengan baik serta pelayanan yang nyaman bagi pelanggan.

d. Inovasi Bisnis Model yang Mengacu pada Keuangan (Finance Driven)

Pada inovasi bisnis yang mengacu pada keuangan ini didorong oleh pendapatan yang diperoleh melalui aliran baru, mekanisme penetapan harga, serta meminimalisir biaya. Struktur biaya mempengaruhi blok bangunan model bisnis lainnya.

e. Inovasi Bisnis Model yang Mengacu pada Beberapa Pusat (Multiple Epicentre)

Pada inovasi bisnis yang mengacu pada beberapa pusat ini dipicu oleh banyak pusat yang memiliki dampak secara signifikan terhadap beberapa blok bangunan bisnis model.

Pelanggan memiliki acuan bahwa kita sebagai penjual harus cukup memahami pelanggan sehingga dapat dikatakan bahwa kita memiliki alasan untuk menciptakan nilai perusahaan yang terbaik dan terus menerus dengan pelanggan sebagai fokusnya (Narver and Slater 1990). Kebutuhan pelanggan yang terus berkembang merupakan alasan terkuat bagi perusahaan untuk terus berinovasi, selain itu inovasi bisnis juga dibutuhkan untuk meningkatkan laba dan efisiensi operasional perusahaan untuk meminimalisir biaya yang dibutuhkan perusahaan. Perusahaan haruslah mengembangkan inovasinya dengan beradaptasi pada

perubahan yang terus menerus dan menyerap informasi pada lingkungan sekitarnya untuk dapat bertahan dari waktu ke waktu.

2.2.2 Kemampuan Kapasitas Serap

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ivan Miroshnychenko , Andreas Strobl, Kurt Matzler, Alfredo De Massis, yang berjudul “*Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs*” kemampuan kapasitas serap hadir melalui empat elemen yang terdiri dari kapasitas serap potensial yang mengacu pada akuisisi dan asimilasi pengetahuan yang akan direalisasikan melalui kapasitas serap potensial untuk eksploitasi serta transformasi pengetahuan yang diperoleh (Jansen, van den Bosch, and Volberda 2005). Berdasar penelitian yang dilakukan berupa menilai pengaruh hubungan dari inovasi bisnis model, kapasitas serap dan fleksibilitas strategi pada UKM di Italia dengan pengambilan sampel melalui survei, menunjukkan bahwa kemampuan kapasitas serap mendukung realisasi inovasi bisnis model, kapasitas serap sendiri terpengaruh oleh lingkungan eksternal (Zahra and George 2002) statistik penelitian ini menunjukkan bahwa kapasitas serap berpengaruh positif dengan mendorong inovasi bisnis model ketika lingkungan dalam keadaan tidak pasti.

Kemampuan kapasitas serap merupakan syarat penting bagi pembaharuan perusahaan dengan dasar pengetahuan (Zahra and George 2002). Kapasitas serap adalah kemampuan perusahaan untuk dapat membaca sekitarnya, perusahaan haruslah mengenali, mengasimilasi, serta menerapkan informasi yang diperoleh dari lingkungannya, informasi yang diperoleh dapat berupa informasi berharga dan

inovatif, sehingga dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan pengembangan kemampuan inovasinya (Levinthal and Cohen 1990). Kemampuan kapasitas serap merupakan salah satu dari pendorong perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Zahra and George 2002). Perusahaan haruslah memiliki kemampuan daya serap untuk dapat terus meningkatkan inovasinya, peningkatan inovasi yang terus menerus diperoleh perusahaan agar dapat menawarkan keunggulan kompetitif bagi pelanggan, kemampuan kapasitas serap ini dapat mengoptimalkan perusahaan baik dalam efisiensi dan peningkatan operasional yang akan berjalan dengan baik ketika informasi yang telah diperoleh oleh perusahaan dapat diolah dan diterapkan dengan disesuaikan pada sumber daya dan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan, informasi yang diperoleh haruslah diterapkan dengan menyelaraskan fleksibilitas strategi yang dimiliki oleh perusahaan.

2.2.2.1 Kapasitas Serap Potensial

Kapasitas serap memiliki potensi yang tinggi untuk meningkatkan upaya perusahaan dalam mengidentifikasi serta mendapatkan informasi yang berguna bagi perusahaan, informasi ini dapat diperoleh melalui lingkungan eksternal perusahaan, informasi yang telah diperoleh diasimilasi untuk dikembangkan (Zahra and George 2002). Sehingga proses dari kapasitas serap potensial yang terdiri dari akuisisi dan asimilasi pengetahuan yang diperoleh dari lingkungan sekitarnya sangatlah berguna dalam pengembangan inovasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dimana akuisisi dan asimilasi pengetahuan yang telah dilakukan dapat mempengaruhi penerapan inovasi yang akan dilakukan dengan melalui proses

kapasitas serap yang kedua yaitu realisasi kapasitas serap serta mempengaruhi fleksibilitas strategi yang dimiliki oleh perusahaan.

2.2.2.2 Realisasi Kapasitas Serap

Dalam realisasi kapasitas serap yang terdiri dari proses eksploitasi dan transformasi ilmu pengetahuan yang telah diperoleh dari lingkungan sekitarnya melalui kapasitas serap potensial yaitu mengakuisisi dan mengasimilasi pengetahuan dapat diterapkan pada inovasi bisnis model perusahaan. Merealisasikan informasi yang diperoleh dari kemampuan kapasitas serap melingkupi pengembangan wawasan baru serta hasil yang diperoleh melalui konsolidasi pengetahuan yang telah didapat dan mengubah pengetahuan menjadi operasi bisnis (Zahra and George 2002). Kemampuan kapasitas serap dapat meningkatkan pertahanan perusahaan dalam memaksimalkan penciptaan keunggulan kompetitif dengan meningkatkan fleksibilitas strategis yang dimiliki oleh perusahaan dengan menciptakan kegiatan inovasi pada perusahaan, hal ini dapat dicontohkan sebagai Inovasi Bisnis Model (Clauss et al. 2021; Zahra and George 2002) Dengan adanya kemampuan kapasitas serap yang dikominasikan dengan fleksibilitas strategi dapat digunakan oleh perusahaan sebagai upaya peningkatan inovasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

2.2.3 Fleksibilitas Strategi

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ivan Miroshnychenko , Andreas Strobl, Kurt Matzler, Alfredo De Massis, yang berjudul “*Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from*

Italian SMEs” fleksibilitas strategi menekankan fleksibilitas penggunaan sumber daya yang dimiliki dengan konfigurasi ulang proses yang berfokus pada kedinamisan (Eisenhardt and Martin 2000). Berdasar penelitian yang dilakukan berupa menilai pengaruh hubungan dari inovasi bisnis model, kapasitas serap dan fleksibilitas strategi pada UKM di Italia dengan pengambilan sampel melalui survei, menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi dipengaruhi secara langsung atau tidak langsung oleh kapasitas serap yang melalui realisasi informasi yang diperoleh. Pada sektor industri ditemukan bahwa efek fleksibilitas strategi mendominasi pada sektor industri dengan teknologi tinggi, dan hubungan dari fleksibilitas strategi dengan inovasi bisnis model terjalin seiringnya waktu dan kegigihan yang diciptakan, dan sebagai penentu dari fleksibilitas strategi merupakan kapasitas serap pada perusahaan UKM.

Fleksibilitas strategi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi Inovasi Bisnis Model yang menekankan penggunaan sumber daya secara fleksibel dan disertai dengan konfigurasi ulang proses yang menggambarkan kemampuan dinamis oleh perusahaan (Eisenhardt and Martin 2000). Kemampuan fleksibilitas strategi yang dimiliki oleh perusahaan merupakan faktor penting yang harus dimiliki untuk perusahaan dapat terus maju dan bertahan, fleksibilitas perusahaan terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat meminimalisir biaya dan tenaga sehingga terdapat banyak keuntungan yang dapat dikembangkan dari fleksibilitas strategi yang dimiliki perusahaan. Fleksibilitas strategi secara signifikan dapat mempengaruhi pengembangan inovasi produk baru (Kandemir and Acur 2012). Dengan adanya fleksibilitas strategi perusahaan dapat menciptakan

produk baru yang sesuai dengan kebutuhan atau perkembangan selera pasar, fleksibilitas ini dapat mengembangkan sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan produk baru dengan minimal biaya karena penggunaan sumber daya yang lebih efisien. Fleksibilitas strategi sendiri dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat mengelola risiko ekonomi dan politik dengan tanggap merespons secara signifikan proaktif maupun reaktif terhadap ancaman dan peluang pada pasar (Grewal and Tansuhaj 2001). Hal ini dapat dikatakan bahwa kemampuan fleksibilitas ini harus dimiliki oleh perusahaan untuk dapat menghadapi risiko yang sewaktu-waktu bisa saja terjadi merusak pasar yang memang pada dasarnya tidak stabil, fleksibilitas strategi secara signifikan dapat mengatasi dan mencari peluang bagi keadaan pasar yang tidak menentu.

2.3 Hubungan Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis

1. Kapasitas Serap dan Fleksibilitas Strategis

Dalam menghadapi lingkungan yang dinamis, perusahaan memerlukan pengelolaan serta perubahan stok pengetahuan sebagai kunci, hal ini dilakukan dengan pengembangan kapasitas serap agar perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dan meningkatkan tingkat inovasi dan fleksibilitas strategi yang dimiliki perusahaan. Untuk mewujudkan kapasitas penyerapan membutuhkan kehadiran dari empat elemen inti yang muncul berbarengan, kedua hal yang pertama merupakan kapasitas serap yang mengacu pada potensi memperoleh pengetahuan serta asimilasi pengetahuan yang diperoleh, sementara kedua hal berikutnya

merupakan realisasi dari kapasitas serap yang mengacu pada transformasi pengetahuan serta eksploitasi pengetahuan itu sendiri. (Zahra and George 2002).

Potensi dari kapasitas serap sendiri sangatlah besar diperusahaan yang memiliki mekanisme organisasi seperti rotasi pekerjaan, focus lintas fungsi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Jansen, van den Bosch, and Volberda 2005). Sementara mekanisme dari organisasi memiliki keterkaitan dengan kemampuan bersosialisasi, keterhubungan serta taktik sosialisasi (Jansen, van den Bosch, and Volberda 2005). Hal tersebut dapat mendorong terwujudnya daya serap. Kedua dimensi dari kapasitas serap memiliki perannya masing masing yang berbeda namun saling melengkapi satu dan lainnya, sementara kapasitas serap potensial memungkinkan perusahaan agar dapat menemukan pilihan kompetitif yang ditujukan untuk pembangunan berkelanjutan perusahaan namun hal ini tidak dapat menjamin jika pilihan ini dapat dikejar dengan sukses (Zahra and George 2002).

Ketika perusahaan bisa mendapatkan dan mengasimilasi pengetahuan yang diperoleh namun tidak memiliki kemampuan untuk mentransformasikan dan mengeksploitasi pengetahuan dengan tujuan menghasilkan keuntungan (Zahra and George 2002) sehingga pengetahuan baru merupakan kapasitas serap potensial yang telah diperoleh dan diasimilasi adalah prasyarat bagi pemanfaatan kapasitas serap yang direalisasikan (Jansen, van den Bosch, and Volberda 2005).

2. Kapasitas Serap dan Inovasi Bisnis Model

Ketika kapasitas serap potensial mengembangkan fleksibilitas strategis, maka kapasitas serap realisasi mewujudkan dalam peningkatan kinerja inovasi yang lebih baik (Zahra and George 2002). Setelah pengetahuan yang diperoleh dari eksternal dan diasimilasi maka pengetahuan perlu diolah dengan melakukan perubahan dan eksploitasi yaitu wawasan serta konsekuensi baru melalui kolaborasi dari pengetahuan baru dalam operasi (Jansen, van den Bosch, and Volberda 2005; Zahra and George 2002). Kapasitas serap yang terealisasi dapat meningkatkan potensi perusahaan untuk berinovasi dan penciptaan nilai (Khan, Lew, and Marinova 2019).

Dengan mengaitkan perumusan hipotesis pertama maka kapasitas serap potensial adalah antesden yang diperoleh dari kapasitas serap yang direalisasikan sehingga dapat memicu peningkatan inovasi. Kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan mengaslimiasi pengetahuan yang meningkatkan basis pengetahuan, disisi lain kapabilitas mengubah dan memanfaatkan pengetahuan memicu perusahaan untuk berinovasi. Pada saat ini pemahaman konseptual berikut dapat diterima secara luas serta memiliki bukti empiris yang terbatas. Baru-baru ini beberapa penelitian menemukan bahwa kapasitas serap yang direalisasikan adalah antesden dari inovasi eksploitatif dan eksplorasi, produk hijau dan inovasi proses (Albort-Morant et al. 2019), serta penciptaan bisnis baru dan pebaharuan dini seperti

perumusan ulang strategi dan redefinisi bisnis (Leal-Rodríguez et al. 2014) menemukan bahwa jalan yang diperoleh dari kapasitas serap potensial menuju inovasi sepenuhnya dimediasi oleh kapasitas serap yang direalisasikan.

Dari pengetahuan yang diperoleh sejauh ini tidak terdapat penelitian yang menyelidiki peran kapasitas serap yang direalisasikan dalam adopsi inovasi bisnis model, inovasi bisnis model dapat berkisar dari perubahan incremental dalam komponen individu model bisnis, perluasan model bisnis yang sudah ada, pengenalan model bisnis paralel hingga gangguan model bisnis yang memiliki potensi untuk membutuhkan penggantian model yang telah ada dengan model fundamental (Khanagha, Volberda, and Oshri 2013). Sehingga kemampuan perusahaan untuk berinovasi model bisnisnya bergantung dengan baiknya kemampuan menggabungkan pengetahuan yang telah ada dengan pengetahuan yang baru saja diperoleh dan diterapkan pada penyempurnaan, perluasan dan pemandataan kompetensi yang dimiliki atau untuk diciptakan secara baru dengan memasukkan pengetahuan baru dan diubah ke dalam operasinya (Zahra and George 2002). Sehingga berikut harapan bahwa kemampuan kapasitas serap yang direalisasikan dapat menghasilkan dampak positif terhadap inovasi bisnis model.

3. Fleksibilitas Strategis dan Inovasi Bisnis Model

Fleksibilitas strategi memprioritaskan realokasi fleksibel dan rekonfigurasi sumber daya, proses, dan strategi untuk mengatasi perubahan eksternal (Zhou and Wu 2010), sehingga dapat menggambar jenis

kemampuan yang dinamis (Eisenhardt and Martin 2000). Fleksibilitas strategis dipandang sebagai penentu utama dalam keunggulan kompetitif dipasar yang tidak memiliki kepastian (Hitt, Keats, and DeMarie 1998) Literatur fleksibilitas strategis mengambil perspektif reaktif atau proaktif. Yang pertama menggambarkan kemampuan dari perusahaan untuk dapat bereaksi terhadap perubahan lingkungan dan yang terakhir adalah kemampuan untuk memodelkan, membentuk atau mengubah lingkungan (Brozovic 2018b).

Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki fleksibilitas secara strategis dikenal karena memiliki kemampuan untuk mengenali pengetahuan teknologi baru, mengasimilasi dan menerapkan yang telah diperoleh pada produk atau layanan yang mereka berikan, yang mengarah pada system operasi modular (Sanchez and Mahoney 1996). Sementara pada beberapa penelitian melihat bahwa fleksibilitas strategi sebagai konsekuensi dari inovasi bisnis model, inovasi bisnis model memiliki tujuan untuk memperbaharui logika bisnis inti perusahaan dibanding membatasi ruang lingkup inovasi pada produk atau layanannya (Schneider and Spieth 2013).

Perusahaan yang terlibat dengan inovasi bisnis model didorong untuk mengembangkan ide bisnis baru serta untuk kembali menyebarkan serta menggunakan sumber daya dan kemampuan untuk meningkatkan penawaran nilai baru (Clauss et al. 2021; Schneider and Spieth 2013), mengintegrasikan semua komponen model bisnis, lingkungan eksternal dan

antarmuka dengan pelanggan serta mitra perusahaan (Zott and Amit 2010). Berbanding lurus dengan perubahan komprehensif dengan tingginya kebutuhan tingkat fleksibilitas strategis, yaitu kemampuan dinamis untuk mengatasi perubahan lingkungan dengan mengalokasikan dan mengkonfigurasi secara ulang sumber daya, proses dan strategi yang dimiliki perusahaan (Sanchez and Mahoney 1996).

2.4 Perumusan Hipotesis

H1: Kapasitas Serap Potensial berpengaruh terhadap Realisasi Kapasitas Serap

Lingkungan yang dinamis dan terus menerus berkembang akan mengubah konsep pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan sebagai peranan penting, dalam pelaksanaannya perusahaan mengembangkan kapasitas serap untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dengan terus meningkatkan fleksibilitas strategi dan tingkat inovasi (Zahra and George 2002). Dalam penciptaan proses kapasitas serap memerlukan kehadiran empat elemen inti yang dibutuhkan secara bersamaan, dua dari keempat elemen inti tersebut mengacu pada kapasitas penyerapan potensial yaitu perolehan pengetahuan dan asimilasi pengetahuan, selanjutnya dua elemen pada kapasitas penyerapan yang direalisasikan yaitu transformasi pengetahuan dan eksploitasi pengetahuan. Kapasitas serap potensial sangatlah kuat diperusahaan yang memiliki mekanisme organisasi seperti rotasi pekerjaan, lintas fungsi antarmuka dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Jansen, van den Bosch, and Volberda 2005).

Kedua dimensi kapasitas saling melengkapi dan memiliki perannya masing masing sehingga memaksimalkan perusahaan untuk menemukan pilihan kompetitif dalam pembangunan berkelanjutan, namun tidak dapat menjamin bahwa pilihan ini dikejar dengan sukses (Zahra and George 2002). Sehingga kemampuan memperoleh dan mengasimilasi pengetahuan yang didapatkan melalui kapasitas serap akan berdampak pada fleksibilitas strategi yang dimiliki oleh perusahaan, hal ini akan memproses pengetahuan yang diperoleh sebagaimana penerapan yang telah disesuaikan dengan keadaan perusahaan.

H2: Kapasitas Serap Potensial berpengaruh terhadap Fleksibilitas Strategi

Perusahaan yang inovatif memerlukan pengembangan kemampuan organisasi yang menawarkan rencana yang memungkinkan keterlibatan pengembangan identifikasi sumber daya kritis, akuisisi, kemampuan penyebaran dan kemampuan identifikasi pilihan yang memungkinkan (Johnson et al. 2003). Dengan adanya kemampuan dalam pengembangan inovasi akan sangatlah membantu ketika perusahaan berusaha memenuhi permintaan pelanggan yang dinamis dan memerlukan penyesuaian operasi yang disesuaikan dengan tren dan permintaan pasar terbaru (Davies and Brady, n.d.; Eisenhardt and Martin 2000). Dan akan sangat berguna ketika perusahaan terguncang permasalahan ekonomi yang parah (Makkonen et al. 2014).

Potensi daya serap sebagai kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi lingkungan yang terus berubah dibutuhkan dalam memfasilitasi penyebaran kemampuan yang dibutuhkan serta kontribusi dalam perbaharuan dasar

kemampuan yang berasal dari pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan penggunaan sumber daya dan kemampuan yang fleksibel. Akuisisi yang dilakukan secara berlanjut dan asimilasi pengetahuan yang diperoleh dari lingkungan eksternal melalui kemampuan kapasitas serap potensial merupakan persyaratan penting dalam penerapan fleksibilitas. Kemampuan berkembang yang dimiliki oleh perusahaan akan berkembang dengan baik untuk mendapatkan pengetahuan dan mengasimilasinya dengan maksimal sehingga memperoleh tren dan peluang yang akan digunakan dengan fleksibel mengkonfigurasi ulang basis sumber daya yang dimiliki (Zahra and George 2002). Sehingga perusahaan dengan kemampuan kapasitas serap yang berfungsi pada memperoleh dan mengasimilasi pengetahuan dari lingkungan eksternal akan berpotensi dalam peningkatan fleksibilitas strategi yang dapat memaksimalkan peluang bisnisnya.

H3: Realisasi Kapasitas Serap berpengaruh terhadap Inovasi Bisnis Model

Pada kedua dimensi kapasitas serap yang saling melengkapi yaitu peningkatan fleksibilitas strategis membutuhkan kapasitas serap potensial dan kapasitas serap yang direalisasikan mewujudkan inovasi kinerja yang lebih maksimal (Zahra and George 2002). Proses yang diperoleh setelah penyerapan dan asimilasi pengetahuan baru yang telah digabungkan dengan pengetahuan yang sudah dimiliki akan diterapkan dalam operasi (Jansen, van den Bosch, and Volberda 2005; Zahra and George 2002). Realisasi kapasitas serap dapat memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk melakukan inovasi dan menciptakan nilai (Khan, Lew, and Marinova 2019). Sesuai dengan perumusan

Hipotesis 1 dimana kapasitas penyerapan potensial adalah anteseden dari kapasitas penyerapan yang direalisasikan, yang menghasilkan terdorongnya inovasi.

Kemampuan serap yang dimiliki oleh perusahaan mendorong untuk memperoleh dan mengasimilasi pengetahuan baru dengan tujuan meningkatkan basis pengetahuan yang dimiliki, sementara kemampuan dalam melakukan perubahan dan pemanfaatan pengetahuan memberikan potensi bagi perusahaan untuk berinovasi, dengan studi dan bukti empiris yang terbatas dikembangkan dengan studi-studi baru-baru ini mengemukakan bahwa kapasitas serap yang direalisasikan adalah anteseden dari inovasi eksploitatif dan eksplorasi, produk ramah lingkungan dan inovasi proses (Albort-Morant et al. 2019) serta penciptaan bisnis baru dan pembaharuan diri (Leal-Rodríguez et al. 2014) disebutkan jika jalan dari kapasitas serap potensial menuju inovasi sepenuhnya dimediasi oleh kapasitas penyerapan yang direalisasikan.

H4: Fleksibilitas Strategi berpengaruh terhadap Inovasi Bisnis Model

Fleksibilitas strategi mendorong realokasi fleksibel dan rekonfigurasi sumber daya, proses dan strategi untuk mengatasi perubahan eksternal (Zhou and Wu 2010) lalu akan mencerminkan jenis kemampuan dinamis (Eisenhardt and Martin 2000). Fleksibilitas strategi dipandang sebagai indikator utama keunggulan kompetitif dipasar yang terus menerus berubah (Hitt, Keats, and DeMarie 1998). Pengembangan pengetahuan fleksibilitas strategi mengambil perspektif reaktif atau proaktif, hal ini menggambarkan kemampuan perusahaan untuk bereaksi terhadap perubahan lingkungan dan kemampuan untuk membentuk, memodelkan dan

mengubah lingkungan (Brozovic 2018b). Fleksibilitas strategi dikenal karena kemampuannya untuk mengenali pengetahuan teknologi baru, mengasimilasi dan menerapkannya dalam produk atau layanan secara langsung yang diberikan oleh perusahaan dengan arahan kepada sistem operasi modular (Sanchez and Mahoney 1996) sementara pada studi lainnya dapat melihat fleksibilitas strategi sebagai konsekuensi yang diberikan dari inovasi bisnis model (Schneider and Spieth 2013), sehingga dapat disebutkan bahwa fleksibilitas strategi sebagai anteseden inovasi bisnis model (Clauss et al. 2021). Inovasi bisnis model memiliki tujuan sebagai perbaharuan logika inti bisnis daripada membatasi ide ruang lingkup inovasi pada produk dan layanannya (Schneider and Spieth 2013).

2.5 Kerangka Pemikiran

Inovasi Bisnis Model bagi pengusaha dapat membantu mengembangkan konsep bisnis yang digeluti dan menentukan arah bisnis agar dapat memaksimalkan pendapatan, dalam pengembangan inovasi bisnis model memiliki keterkaitan dengan kemampuan kapasitas serap yang berhubungan dalam pembentukan inovasi bisnis model dan berperan dalam hubungan antara fleksibilitas strategi dan inovasi bisnis model. Sehingga peneliti mencoba menganalisa hubungan dari inovasi bisnis model terkait dengan kemampuan kapasitas serap dan fleksibilitas strategi apakah dapat maksimal diterapkan oleh UMKM di Yogyakarta.

Berdasar uraian tersebut maka diajukan hipotesis

H1: Kapasitas Serap Potensial berpengaruh terhadap Realisasi Kapasitas Serap pada UMKM di Yogyakarta

Kapasitas serap potensial yang mengacu pada akuisisi dan asimilasi pengetahuan yang diperoleh memiliki pengaruh terhadap proses realisasi kapasitas serap dengan eksploitasi dan transformasi pengetahuan lebih lanjut dalam penerapannya. Sehingga kapasitas serap potensial yang berpengaruh pada realisasi kapasitas serap dianggap memiliki kecenderungan berdampak besar pada proses kemampuan kapasitas serap.

H2: Kapasitas Serap Potensial berpengaruh terhadap Fleksibilitas Strategi pada UMKM di Yogyakarta

Kapasitas serap potensial memiliki aspek akuisisi dan asimilasi pengetahuan yang mempengaruhi kapabilitas perusahaan dalam mendorong fleksibilitas strategi untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan perusahaan pada kemampuan pengambilan keputusan yang inovatif. Sehingga kapasitas serap potensial yang berpengaruh pada fleksibilitas strategi dianggap memiliki kecenderungan berdampak besar pada kemampuan perusahaan untuk bertahan dan fleksibilitas pengambilan keputusan yang inovatif.

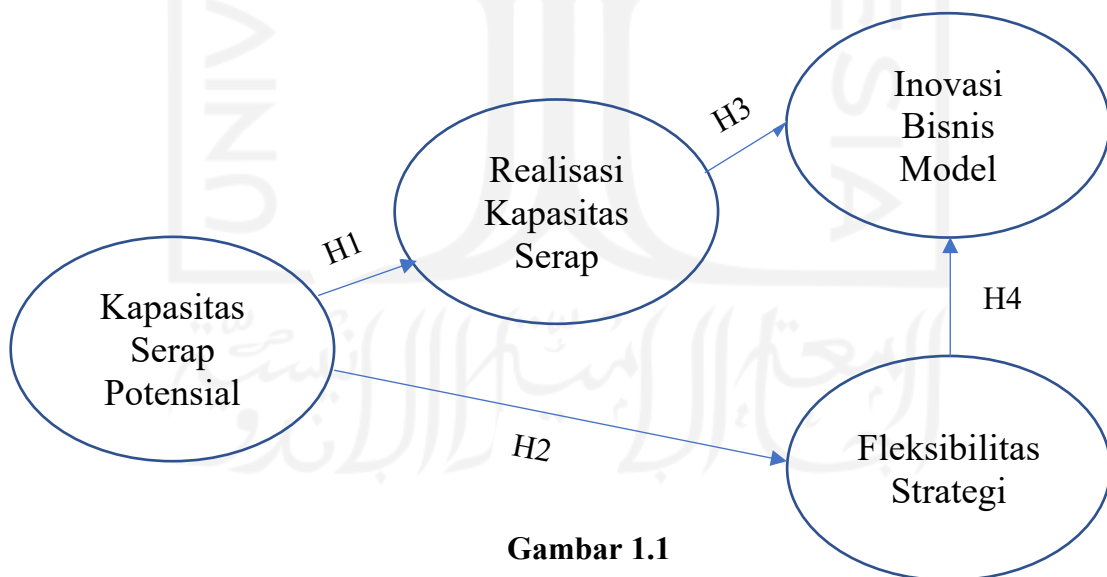
H3: Realisasi Kapasitas Serap berpengaruh terhadap Inovasi Bisnis Model pada UMKM di Yogyakarta

Realisasi kapasitas serap yang mengacu pada eksploitasi dan transformasi pengetahuan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam meningkatkan inovasi bisnis model yang sangat penting dalam penciptaan keunggulan nilai yang kompetitif dan sesuai dengan kebutuhan konsumen yang dinamis. Sehingga realisasi kapasitas serap yang berpengaruh pada inovasi bisnis model dianggap memiliki kecenderungan berdampak besar pada kemampuan perusahaan untuk

menciptakan keunggulan nilai yang kompetitif dan pengambilan keputusan yang terpacu pada pemenuhan kebutuhan konsumen yang dinamis.

H4: Fleksibilitas Strategi berpengaruh terhadap Inovasi Bisnis Model pada UMKM di Yogyakarta

Fleksibilitas strategi yang menekankan fleksibilitas penggunaan sumber daya dengan efektif dan efisien mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam penciptaan inovasi bisnis model perusahaan agar dapat terus meningkatkan kapabilitas dan meminimalisir biaya dan tenaga operasional sehingga dapat meningkatkan keuntungan yang signifikan. Sehingga fleksibilitas strategi yang berpengaruh pada inovasi bisnis model dianggap memiliki kecenderungan berdampak besar pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan operasional yang efektif dan efisien sehingga memperoleh keuntungan yang maksimal.



Gambar 1.1

Model Penelitian

Sumber: *Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs*

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini memiliki tujuan sebagai bahan referensi untuk penelitian yang sedang dilakukan.

Penelitian yang pertama adalah penelitian yang disusun oleh Eric Hasna yang berjudul ‘Penerapan Inovasi Bisnis Model Pada Media Digital Berdasarkan Pendekatan Bisnis Model Kanvas (Studi Kasus Pada IDN Media)’ pada tahun 2018, studi kasus ini meneliti penerapan inovasi bisnis model yang dapat diterapkan pada media online IDN Media dengan menggunakan pendekatan 9 blok pada bisnis model kanvas, penelitian ini menggunakan data wawancara, dokumentasi dan observasi dari CEO IDN Media yang diolah hingga menemukan bahwa bisnis model dari IDN Media menggunakan kesembilan blok bisnis kanvas model dengan menekankan inovasinya pada bagian proposisi nilai, hubungan dengan pelanggan dan Channels, inovasi dari IDN Media berkesinambungan sehingga IDN Media tetap dapat terus mempertahankan bisnisnya, tak hanya inovasi bisnis model dengan 9 blok bisnis kanvas namun IDN Media juga menerapkan banyak pola bisnis yaitu Free Model, Open Business Model, Marketplace Model dan Multi Sided Model.

Penelitian yang kedua adalah penelitian yang disusun oleh Ivan Miroshnychenko , Andreas Strobl, Kurt Matzler, Alfredo De Massis, yang berjudul “*Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs*” pada tahun 2020. Penelitian ini menguji hubungan antara kemampuan kapasitas serap dan fleksibilitas strategi terhadap inovasi bisnis model UKM yang berada di Italia, pengumpulan data melalui survei

yang menunjukkan bahwa penerapan informasi yang diperoleh dari kemampuan kapasitas serap oleh responden UKM di Italia berpengaruh terhadap fleksibilitas strategi yang difungsikan untuk mengembangkan produk serta perbaikan layanan tidak selalu mengarah kepada transformasi model bisnis yang menyeluruh.

Penelitian ketiga adalah penelitian yang ditulis oleh Anne Heider, Maike Gerken, Nicolas van Dinther, dan Marcel Hülsbeck pada tahun 2020 yang berjudul '*Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand*'. Penelitian ini meneliti bagaimana kapabilitas dinamis mempromosikan inovasi bisnis model untuk sampel usaha kecil menengah dari Mittelstand Jerman serta menguji karakteristik yang berbeda dari perusahaan-perusahaan yang memoderasi hubungan dari kapabilitas dinamis dan inovasi bisnis model ini.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi Penelitian

Populasi merupakan kumpulan dari seluruh obyek yang akan diteliti, sehingga populasi adalah wilayah generalisasi dari subyek/obyek yang memiliki kesamaan karakteristik yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk melakukan penelitian (Cooper and Schindler 2006). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah sampel acak dari perusahaan UMKM yang berlokasi di Yogyakarta dengan total pendapatan tahunan sebesar Rp17.135,00 hingga Rp856.778.877.500,00 (konversi euro ke rupiah) yang telah disesuaikan dengan definisi Usaha Mikro Kecil dan Menengah dari Rekomendasi Komisi Eropa 2003/361/EC yang diambil dari Italian Digital Database of Companies (AIDA)

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini perusahaan yang digunakan sebagai sampel adalah Usaha Kecil Menengah sekitar 92,3% dan Usaha Mikro sekitar 7,7% sejumlah 114 perusahaan UMKM yang berlokasi di Yogyakarta. Dalam hal kegiatan ekonomi, lebih dari 40% perusahaan termasuk dalam sektor manufaktur dan sisanya adalah perusahaan nonmanufaktur.

3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel responden secara random (random sampling) dengan metode convenience sampling yaitu pengambilan sampel didasarkan pada ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya. Ketersediaan sampel sesuai dengan ketepatan waktu pada pengambilan sampel sehingga akan mempermudah penelitian ini.

3.4 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini Teknik analisis dan penjabaran data yang digunakan sesuai dengan kebutuhan penelitian yang telah disesuaikan dengan penelitian sebelumnya yaitu karakteristik Teknik analisis dan penjabaran data closeness, pada penelitian sebelumnya pengambilan sampel UKM Italia yang didominasi dari Italia Utara sebesar 72%, sementara dari Italia tengah sebesar 17% dan Italia Selatan sebesar 11%. Sehingga karakteristik teknik analisis dan penjabaran data yang sesuai adalah closeness dengan data yang memiliki tingkat kedekatannya dengan fakta yang ada sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

3.5 Teknik Analisis dan Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan survey pada skala likert yang digunakan untuk meneliti populasi yang berlokasi di Yogyakarta dengan sampel tertentu dengan menggunakan kumpulan data primer yang diperoleh dengan instrumen penelitian secara sistematis serta terstruktur agar pengujian hipotesis yang telah ditentukan (Cooper and Schindler 2006).

Dalam lingkungan yang dinamis dan turbulensi sangat mempengaruhi industri pada masa ini hal ini mendorong inovasi bisnis model melalui adaptasi

yang harus terus berkembang (Clauss et al. 2021). Inovasi bisnis model yang mengacu pada perubahan yang dinamis dan terus berkembang bagi perusahaan melalui antara lain tiga dimensi model bisnis yaitu penawaran nilai, penciptaan nilai dan logika model pendapatan (Schneider and Spieth 2013) Pada perusahaan yang berkecimpung di lingkungan yang sangat dinamis akan terus menerus mendapatkan, mengasimilasi, mengubah dan mengeksploitasi pengetahuan baru dan dilakukan secara fleksibel, hal ini sangatlah penting untuk mendukung keberhasilan, sehingga untuk pengembangan kapasitas serap sebagai alat yang digunakan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Zahra and George 2002).

3.6 Teknik Melakukan Uji Validitas dan Realibilitas

- Kemampuan kapasitas serap: Sebagai alat ukur daya kapasitas serap pada penelitian ini menyesuaikan dengan penelitian sebelumnya yaitu menggunakan skala yang terbagi pada 14 item sebagai dasar dari pengukuran yang meliputi subdimensi akuisisi pengetahuan sejumlah 3 item, asimilasi pengetahuan sejumlah 4 item, eksploitasi pengetahuan sejumlah 3 item, dan transformasi pengetahuan sejumlah 4 item. Responden menilai tingkat persetujuan mereka pada skala tipe Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju; 5 sangat setuju).
- Fleksibilitas strategis: Sebagai alat ukur daya fleksibilitas strategis pada penelitian ini menyesuaikan dengan penelitian sebelumnya yaitu menggunakan skala yang terbagi pada 6 item dengan mengukur kemampuan proaktif dan reaktif untuk memenuhi perubahan kondisi

lingkungan. Responden diminta untuk menilai tingkat persetujuan mereka dengan enam item pada skala tipe Likert menggunakan 5 poin (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju).

- Inovasi bisnis model: Model pengukuran inovasi bisnis model pada umumnya menganggap konstruk terdiri dari tiga dimensi utama yang mengukur inovasi dalam hal penciptaan nilai atau arsitektur, proposisi atau penawaran nilai, dan model penangkapan nilai atau pendapatan (Claus et al. 2021; Schneider and Spieth 2013). Sementara ukuran konsisten terhadap hal yang diukur sangat bervariasi dalam hal panjangnya, sehingga dipilih tindakan yang singkat dan ringkas dengan disesuaikan pada survei yang panjang menghasilkan tingkat respon yang lebih rendah (Burchell 1992) serta menghasilkan tingkat respons yang dapat diterima dianggap penting, sehingga untuk penelitian ini skala inovasi bisnis model diperoleh dari (Schneider and Spieth 2013) yang telah saya modifikasi. Dengan mendasarkan pada 8 item, skala mengukur sejauh mana inovasi bisnis model selama periode 3 tahun melintasi dimensi inovasi penawaran nilai sejumlah 3 item, inovasi arsitektur nilai sejumlah 3 item, dan inovasi model pendapatan sejumlah 2 item. Dengan berikut, inovasi bisnis model merupakan konstruksi orde kedua formatif. Responden diminta untuk menilai sejauh mana aspek BMI telah berubah dalam 3 tahun terakhir (1=tidak sama sekali; 5= sepenuhnya).

3.7 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel penelitian merupakan suatu atribut yang dapat digambarkan sebagai sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang bervariasi tertentu sehingga dapat ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan dapat disimpulkan, definisi variabel-variabel penelitian haruslah dirumuskan agar dapat menghindari kesalahan dalam pengumpulan data bagi penelitian (Sugiyono 2015). Pada penelitian ini terdapat satu variabel independent yaitu Kapasitas Serap Potensial, satu variabel dependen yaitu Inovasi Bisnis Model, dan dua variabel moderasi yaitu Realisasi Kapasitas Serap dan Fleksibilitas Strategi.

3.7.1 Kapasitas Serap Potensial

Kapasitas serap memiliki potensi yang tinggi untuk meningkatkan upaya perusahaan dalam mengidentifikasi serta mendapatkan informasi yang berguna bagi perusahaan, informasi ini dapat diperoleh melalui lingkungan eksternal perusahaan, informasi yang telah diperoleh diasimilasi untuk dikembangkan (Zahra and George 2002). Beberapa indikatornya yaitu:

- Mempercayai bahwa lingkungan sekitarnya dapat memberikan ilmu pengetahuan baru.
- Mempercayai bahwa dengan pengetahuan dari lingkungan sekitarnya mampu memajukan usahanya.
- Mampu memahami kebutuhan pengetahuan dalam pengembangan usahanya.
- Memperoleh ilmu pengetahuan yang dapat digunakan untuk mengembangkan usahanya.

3.7.2 Realisasi Kapasitas Serap

Merealisasikan informasi yang diperoleh dari kemampuan kapasitas serap melingkupi pengembangan wawasan baru serta hasil yang diperoleh melalui konsolidasi pengetahuan yang telah didapat dan mengubah pengetahuan menjadi operasi bisnis (Zahra and George 2002). Beberapa indikatornya yaitu:

- Mampu memanfaatkan ilmu pengetahuan yang diperoleh untuk memperbaharui pada usahanya.
- Merasa adanya perubahan pandangan pada usahanya setelah memperoleh ilmu pengetahuan dari sekitarnya
- Mampu memanfaatkan ilmu pengetahuan yang diperoleh dan dikombinasikan dengan pengetahuan yang dimiliki oleh usahanya.
- Mampu mengkombinasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh dengan sumber daya yang dimiliki oleh usahanya.

3.7.3 Fleksibilitas Strategi

Fleksibilitas strategi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi Inovasi Bisnis Model yang menekankan penggunaan sumber daya secara fleksibel dan disertai dengan konfigurasi ulang proses yang menggambarkan kemampuan dinamis oleh perusahaan (Eisenhardt and Martin 2000). Beberapa indikatornya yaitu:

- Merasa lingkungan usaha berubah terus menerus.
- Merasa perlu melakukan perubahan.
- Merasa perlu memenuhi kebutuhan pasar yang dinamis.
- Merasa mampu melakukan perubahan dalam usahanya untuk mengikuti perkembangan zaman.

3.7.4 Inovasi Bisnis Model

Inovasi bisnis model merupakan sebuah seni yang menjadi sumber penciptaan nilai bagi perusahaan dengan merubah nilai perusahaan disertai dengan memberikan keunggulan kompetitif bagi perubahan bisnis yang dinamis (Vermuelen 2018). Beberapa indikator selama tiga tahun terakhir yaitu:

- Nilai yang ditawarkan kepada target konsumen membuahkan hasil.
- Nilai yang ditawarkan sudah sesuai dengan kebutuhan konsumen.
- Terdapat perubahan rancangan nilai yang ditawarkan kepada target konsumen.
- Pendapatan yang diperoleh memberikan keuntungan yang signifikan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab keempat ini dijelaskan mengenai hasil dari analisa data tentang variable-variabel yang diteliti yaitu UMKM di Yogyakarta dengan kemampuan kapasitas serap serta fleksibilitas strategi untuk mencapai inovasi bisnis model. Hasil penelitian ini diperoleh dari kuisioner yang disebarakan secara online menggunakan *google form* mampu memperoleh 114 responden yang merupakan karyawan pada UMKM atau pemiliki dari UMKM yang berada di Yogyakarta. Analisa data pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan program SmartPLS.

4.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui profil responden yang menjadi sampel penelitian, berikut merupakan analisis persentase yang telah dilakukan

4.1.1 Deskriptif Profil Responden

Karakteristik Responden terdiri dari ketergabungan/ kepemilikan UMKM yang berlokasi di Yogyakarta, usia operasional bisnis, serta produk yang dihasilkan oleh bisnis.

Tabel 4.1

Ketergabungan/Kepemilikan UMKM di Yogyakarta

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ya	114	100.0	100.0	100.0

Dari hasil deskriptif data yang diperoleh menunjukkan bahwa semua responden (100%) merupakan pemilik/tergabung pada suatu UMKM yang berlokasi di Yogyakarta.

Tabel 4.2

Usia Bisnis telah Beroperasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<1 Tahun	1	.9	.9	.9
1-5 Tahun	105	92.1	92.1	92.1
6-10 Tahun	3	2.6	2.6	95.6
>10 Tahun	5	4.4	4.4	100.0
Total	114	100.0	100.	

Dari hasil deskriptif data yang diperoleh menunjukkan bahwa usia usaha yang mendominasi merupakan 1-5 tahun yaitu sejumlah 105 responden (92,1%), disusul dengan lebih dari 10 tahun sejumlah 5 responden (4,4%), selanjutnya pada usia 6-10 tahun dengan 3 responden (2,6%) dan kurang dari satu tahun yaitu 1 responden (0,9%). Sehingga dapat dikatakan penelitian ini dapat dianggap menyeluruh karena memperhitungkan responden dari usia usaha yang cukup muda hingga yang telah bertahan bertahun-tahun.

Tabel 4.3

Produk yang Dihasilkan oleh Bisnis yang Ditekuni

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

F&B	64	56.1	56.1	56.1
Fashion	15	13.2	13.2	69.3
Lainnya	35	30.7	30.7	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Dari hasil deskriptif data yang diperoleh menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan oleh responden mayoritas merupakan produk Food and Beverages yaitu sebesar 64 responden (56,1%). Disusul dengan produk fashion sebesar 15 responden (13,2%). Sementara 35 responden sisanya menghasilkan produk antara lain furniture, perawatan tubuh, salon, sembako dan percetakan (30,7%). Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini cukup luas dalam meneliti UMKM di Yogyakarta karena memperhitungkan banyak bisnis yang ditekuni.

4.1.2 Deskripsi Jawaban Responden

Karakteristik jawaban responden terdiri dari dua macam yang keduanya terbagi menjadi 5 skala, pada pertanyaan kapasitas serap dan fleksibilitas strategi menggunakan skala sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Sementara pertanyaan inovasi bisnis model menggunakan skala tidak sama sekali, sedikit, cukup, sangat banyak dan sepenuhnya.

Tabel 4.4

Rumus Kategorisasi Kapasitas Serap & Fleksibilitas Strategi

Kelas	Kategori
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Tabel 4.5

Rumus Kategorisasi Inovasi Bisnis Model

Kelas	Kategori	Skala Likert
1	Tidak Sama Sekali	0%-10%
2	Sedikit	10%-25%
3	Cukup	25%-50%
4	Sangat Banyak	50%-75%
5	Sepenuhnya	75%-100%

Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Kapasitas Serap Potensial

- **Akuisisi Pengetahuan**

Tabel 4.6

Pertanyaan	Kode	Mean	Kategori
Saya percaya bahwa lingkungan sekitar saya memberikan ilmu pengetahuan eksternal baru untuk mengembangkan usaha saya	AKU1	4.289	Setuju
Saya percaya bahwa ilmu pengetahuan eksternal baru yang diperoleh dari lingkungan sekitar saya dapat bermanfaat bagi pengembangan usaha saya	AKU2	4.333	Setuju
Saya memperoleh ilmu pengetahuan eksternal baru dari lingkungan sekitar saya untuk mengembangkan usaha saya	AKU3	4.263	Setuju

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.6, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel Kapasitas Serap Potensial: Akuisisi Pengetahuan adalah 4.295 (Setuju). Adapun indikator tertinggi “Saya percaya bahwa ilmu pengetahuan eksternal baru yang diperoleh dari lingkungan sekitar saya dapat bermanfaat bagi pengembangan usaha saya” memiliki penilaian 4.333 (Setuju), sedangkan indikator “Saya memperoleh ilmu pengetahuan eksternal baru dari lingkungan sekitar saya untuk mengembangkan usaha saya” memperoleh penilaian terendah yaitu 4.263 (Setuju). Maka dari itu, responden menilai mempercayai bahwa ilmu pengetahuan eksternal baru yang diperoleh dari lingkungan sekitar dapat bermanfaat bagi pengembangan usaha.

- **Asimilasi Pengetahuan**

Tabel 4.7

Pertanyaan	Kode	Mean	Kategori
Saya mampu memahami ilmu pengetahuan baru yang saya peroleh sesuai dengan kebutuhan pengembangan usaha saya	ASP1	4.333	Setuju
Saya percaya bahwa ilmu pengetahuan baru yang saya peroleh dapat saya kombinasikan dengan ilmu pengetahuan yang saya miliki mampu mengembangkan usaha saya	ASP2	4.298	Setuju
Saya percaya bahwa usaha saya dapat lebih maju baik operasional maupun pendapatan dengan ilmu pengetahuan baru yang saya kombinasikan dengan ilmu pengetahuan yang saya miliki	ASP3	4.254	Setuju
Saya merasa mampu mengkombinasikan ilmu pengetahuan baru yang saya peroleh dari lingkungan sekitar saya dengan ilmu yang telah saya miliki untuk mengembangkan usaha saya dengan baik	ASP4	4.246	Setuju

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.7, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel Kapasitas Serap Potensial:

Asimilasi Pengetahuan adalah 4.282 (Setuju). Adapun indikator tertinggi “Saya mampu memahami ilmu pengetahuan baru yang saya peroleh sesuai dengan kebutuhan pengembangan usaha saya” memiliki penilaian 4.333 (Setuju), sedangkan indikator “Saya merasa mampu mengkombinasikan ilmu pengetahuan baru yang saya peroleh dari lingkungan sekitar saya dengan ilmu yang telah saya miliki untuk mengembangkan usaha saya dengan baik” memperoleh penilaian terendah yaitu 4.246 (Setuju). Maka dari itu, responden menilai merasa mampu memahami ilmu pengetahuan baru yang saya peroleh sesuai dengan kebutuhan pengembangan usaha.

Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Realisasi Kapasitas Serap

- Eksploitasi Pengetahuan

Tabel 4.8

Pertanyaan	Kode	Mean	Kategori
Saya percaya dapat memanfaatkan ilmu pengetahuan baru yang saya peroleh untuk usaha saya	XPL1	4.298	Setuju
Saya merasa dapat memperbaharui ilmu pengetahuan yang saya miliki dengan ilmu pengetahuan baru yang telah saya peroleh sehingga memberikan kemajuan bagi usaha saya	XPL2	4.237	Setuju
Saya dapat mendaya gunakan ilmu pengetahuan baru dikombinasikan dengan ilmu pengetahuan yang saya	XPL3	4.307	Setuju

miliki untuk memberikan kemajuan bagi usaha saya			
--	--	--	--

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.8, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel Realisasi Kapasitas Serap: Eksploitasi Pengetahuan adalah 4.280 (Setuju). Adapun indikator tertinggi “Saya dapat mendaya gunakan ilmu pengetahuan baru dikombinasikan dengan ilmu pengetahuan yang saya miliki untuk memberikan kemajuan bagi usaha saya” memiliki penilaian 4.307 (Setuju), sedangkan indikator “Saya merasa dapat memperbaharui ilmu pengetahuan yang saya miliki dengan ilmu pengetahuan baru yang telah saya peroleh sehingga memberikan kemajuan bagi usaha saya” memperoleh penilaian terendah yaitu 4.237 (Setuju). Maka dari itu, responden menilai dapat mendaya gunakan ilmu pengetahuan baru dikombinasikan dengan ilmu pengetahuan yang dimiliki untuk memberikan kemajuan bagi usaha.

- **Transformasi Pengetahuan**

Tabel 4.9

Pertanyaan	Kode	Mean	Kategori
------------	------	------	----------

Setelah memperoleh ilmu pengetahuan baru dari lingkungan sekitar saya, saya merasa pengetahuan yang saya miliki telah berkembang	TRANS 1	4.219	Setuju
Setelah memperoleh ilmu pengetahuan baru dari lingkungan sekitar saya, cara pandang saya terhadap usaha saya berubah	TRANS2	4.158	Setuju
Setelah memperoleh ilmu pengetahuan baru saya mampu untuk menerapkan perubahan yang signifikan pada usaha saya	TRANS3	4.211	Setuju
Setelah memperoleh ilmu pengetahuan baru saya dapat mengembangkan sumber daya yang saya miliki dengan lebih baik	TRANS4	4.281	Setuju

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.9, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel Realisasi Kapasitas Serap: Transformasi Pengetahuan adalah 4.217 (Setuju). Adapun indikator tertinggi “Setelah memperoleh ilmu pengetahuan baru saya dapat mengembangkan sumber daya yang saya miliki dengan lebih baik” memiliki penilaian 4.281 (Setuju), sedangkan indikator “Setelah memperoleh ilmu pengetahuan baru dari lingkungan sekitar saya, cara pandang saya terhadap usaha saya berubah” memperoleh penilaian terendah yaitu 4.158 (Setuju). Maka dari itu, responden menilai bahwa setelah

memperoleh ilmu pengetahuan baru dapat mengembangkan sumber daya yang dimiliki dengan lebih baik.

Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Fleksibilitas Strategi

Tabel 4.10

Pertanyaan	Kode	Mean	Kategori
Saya merasa kondisi lingkungan pasar usaha saya berubah terus menerus	FS1	4.053	Setuju
Saya percaya bahwa usaha saya mampu menghadapi perubahan kondisi lingkungan pasar yang dinamis	FS2	4.070	Setuju
Saya percaya bahwa perubahan lingkungan pasar yang terjadi merupakan hal positif	FS3	3.974	Netral
Saya merasa memerlukan inovasi terus menerus dalam menjalankan usaha saya untuk menghadapi lingkungan pasar yang dinamis	FS4	4.254	Setuju
Saya percaya bahwa usaha saya dapat berkembang lebih baik dengan adanya lingkungan pasar yang berubah terus menerus	FS5	4.061	Setuju
Saya percaya bahwa usaha saya harus terus berinovasi untuk memenuhi keinginan pasar yang terus berubah-ubah	FS6	4.149	Setuju

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.10, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel Fleksibilitas Strategi adalah 4.093 (Setuju). Adapun indikator tertinggi “Saya merasa memerlukan inovasi terus menerus dalam menjalankan usaha saya untuk menghadapi lingkungan pasar yang dinamis” memiliki penilaian 4.254 (Setuju), sedangkan indikator “Saya percaya bahwa perubahan lingkungan pasar yang terjadi merupakan hal positif” memperoleh penilaian terendah yaitu 3.974 (Netral). Maka dari itu, responden menilai bahwa merasa memerlukan inovasi terus menerus dalam menjalankan usahanya untuk menghadapi lingkungan pasar yang dinamis.

Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Inovasi Bisnis Model

- Inovasi Penawaran Nilai

Tabel 4.11

Pertanyaan	Kode	Mean	Kategori
Selama 3 tahun terakhir nilai yang saya tawarkan kepada target konsumen saya telah membuahkan hasil	IBM1	3.526	Cukup
Selama 3 tahun terakhir nilai yang saya tawarkan ke target konsumen saya telah mengalami perubahan	IBM2	3.509	Cukup
Selama 3 tahun terakhir nilai yang saya tawarkan ke target konsumen	IBM3	3.544	Cukup

saya telah sesuai dengan kebutuhan konsumen			
---	--	--	--

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.11, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel Inovasi Bisnis Model: Inovasi Penawaran Nilai adalah 3.526 (Cukup). Adapun indikator tertinggi “Selama 3 tahun terakhir nilai yang saya tawarkan ke target konsumen saya telah sesuai dengan kebutuhan konsumen” memiliki penilaian 3.544 (Cukup), sedangkan indikator “Selama 3 tahun terakhir nilai yang saya tawarkan ke target konsumen saya telah mengalami perubahan” memperoleh penilaian terendah yaitu 3.509 (Cukup). Maka dari itu, responden menilai bahwa selama 3 tahun terakhir nilai yang ditawarkan ke target konsumen telah sesuai dengan kebutuhan konsumen.

- **Inovasi Arsitektur Nilai**

Tabel 4.12

Pertanyaan	Kode	Mean	Kategori
Selama 3 tahun terakhir rancangan nilai yang saya tawarkan sudah sesuai dengan kebutuhan target konsumen saya	IBM4	3.544	Cukup
Selama 3 tahun terakhir terdapat perubahan rancangan nilai yang saya tawarkan kepada target konsumen saya	IBM5	3.588	Cukup

Selama 3 tahun terakhir terdapat perubahan target segmen konsumen saya	IBM6	3.509	Cukup
--	------	-------	-------

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.12, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel Inovasi Bisnis Model: Inovasi Arsitektur Nilai adalah 3.547 (Cukup). Adapun indikator tertinggi “Selama 3 tahun terakhir terdapat perubahan rancangan nilai yang saya tawarkan kepada target konsumen saya” memiliki penilaian 3.588 (Cukup), sedangkan indikator “Selama 3 tahun terakhir terdapat perubahan target segmen konsumen saya” memperoleh penilaian terendah yaitu 3.509 (Cukup). Maka dari itu, responden menilai bahwa selama 3 tahun terakhir terdapat perubahan rancangan nilai yang ditawarkan kepada target konsumen.

- **Inovasi Model Pendapatan**

Tabel 4.13

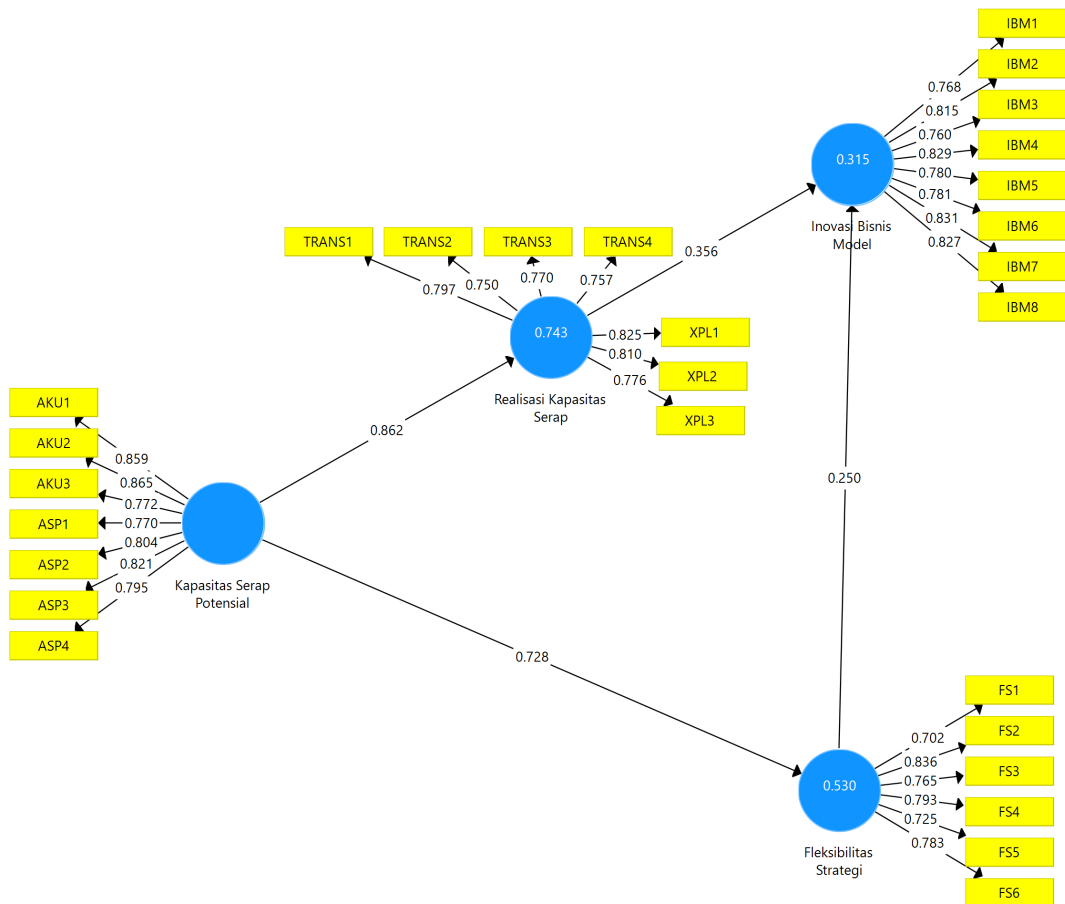
Pertanyaan	Kode	Mean	Kategori
Selama 3 tahun terakhir pendapatan yang diperoleh memberikan keuntungan yang signifikan	IBM7	3.561	Cukup
Selama 3 tahun terakhir terdapat perubahan rancangan pendapatan dari usaha saya	IBM8	3.553	Cukup

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.13, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel Inovasi Bisnis Model: Inovasi Model Pendapatan adalah 3.557 (Cukup). Adapun indikator tertinggi “Selama 3 tahun terakhir pendapatan yang diperoleh memberikan keuntungan yang signifikan” memiliki penilaian 3.561 (Cukup), sedangkan indikator “Selama 3 tahun terakhir terdapat perubahan rancangan pendapatan dari usaha saya” memperoleh penilaian terendah yaitu 3.553 (Cukup). Maka dari itu, responden menilai bahwa selama 3 tahun terakhir pendapatan yang diperoleh memberikan keuntungan yang signifikan.

4.2 Evaluasi Model Penilaian (*Outer Model*)

Evaluasi model penelitian digunakan sebagai alat untuk memastikan pengukuran yang dilakukan telah valid dan dapat diandalkan. Evaluasi

model penilaian pada penelitian ini dilihat melalui dua indikator yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan.



Gambar 2.1

Pengukuran Outer Model

4.2.1 Validitas Konvergen

Validitas konvergen memiliki hubungan erat dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk haruslah memiliki korelasi yang

tinggi, sehingga validitas konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili suatu variable laten dan mendasari variable laten tersebut (Jonathan Sarwono 2006). Terdapat aturan praktis yang digunakan dalam penilaian validitas konvergen adalah nilai faktor pembebanan $>0,5$. Dikemukakan juga mengenai *rule of thumb* digunakan untuk menguji validitas konvergen adalah dengan *outer loading* $>0,7$ dan *average variance extracted (AVE)* $>0,5$ (Abdillah, 2018).

Tabel 4.14
Validitas Konvergen

	Fleksibilitas Strategi	Inovasi Bisnis Model	Kapasitas Serap Potensial	Realisasi Kapasitas Serap
AKU1			0.859	
AKU2			0.865	
AKU3			0.772	
ASP1			0.770	
ASP2			0.805	
ASP3			0.821	
ASP4			0.795	
FS1	0.703			
FS2	0.833			
FS3	0.758			
FS4	0.799			

FS5	0.722			
FS6	0.788			
IBM1		0.767		
IBM2		0.815		
IBM3		0.759		
IBM4		0.829		
IBM5		0.780		
IBM6		0.782		
IBM7		0.831		
IBM8		0.827		
TRANS1				0.797
TRANS2				0.750
TRANS3				0.770
TRANS4				0.757
XPL1				0.825
XPL2				0.810
XPL3				0.776

Keterangan: AKU (Akuisisi Pengetahuan Kapasitas Serap Potensial), ASP (Asimilasi Pengetahuan Kapasitas Serap Potensial), FS (Fleksibilitas Strategi), XPL (Eksploitasi Pengetahuan Realisasi Kapasitas Serap), TRANS (Transformasi Pengetahuan Realisasi Kapasitas Serap), IBM (Inovasi Bisnis Model)

4.2.2 Average Variance Extracted

AVE memberikan gambaran bahwa rata-rata varians atau diskriminan yang diekstrak disemua indikator, sehingga kemampuan masing-masing item pada pembagian ukuran dengan yang lain dapat diketahui. Nilai AVE yang dihasilkan jika sama dengan atau diatas 0,5 merupakan indikator bahwa *convergent* yang baik.

Tabel 4.15

Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Fleksibilitas Strategi	0.591
Inovasi Bisnis Model	0.639
Kapasitas Serap Potensial	0.661
Realisasi Kapasitas Serap	0.615

4.2.3 Validitas Diskriminan

Validitas Diskriminan dikatakan baik ketika *loading* indikator yang dimiliki lebih besar dari pada nilai *loading* dari korelasi pada variable laten yang lain sehingga dilakukan untuk memeriksa kembali bahwa konsep dari setiap variable laten tidak sama dengan variable yang lain. Validitas diskriminan memiliki hubungan erat dengan prinsip bahwa konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Abdillah 2018). Uji validitas dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran

dengan konstruksinya, sehingga uji validitas diskriminan memiliki ketentuan bahwa korelasi cross loading dengan variabel lainnya harus lebih besar antara indikator dengan variabel laten lainnya (Sarwono, 2015)

Tabel 4.16
Validitas Diskriminan

	Fleksibilitas Strategi	Inovasi Bisnis Model	Kapasitas Serap Potensial	Realisasi Kapasitas Serap
AKU1	0.618	0.419	0.859	0.734
AKU2	0.587	0.472	0.865	0.722
AKU3	0.569	0.361	0.772	0.642
ASP1	0.509	0.360	0.770	0.593
ASP2	0.588	0.300	0.805	0.666
ASP3	0.639	0.427	0.821	0.747
ASP4	0.623	0.467	0.795	0.774
FS1	0.703	0.310	0.479	0.517
FS2	0.833	0.499	0.657	0.642
FS3	0.758	0.437	0.504	0.505
FS4	0.799	0.324	0.624	0.569
FS5	0.722	0.382	0.469	0.469
FS6	0.788	0.341	0.595	0.539
IBM1	0.291	0.767	0.343	0.351
IBM2	0.404	0.815	0.425	0.459

IBM3	0.270	0.759	0.300	0.337
IBM4	0.411	0.829	0.392	0.434
IBM5	0.433	0.780	0.458	0.441
IBM6	0.460	0.782	0.446	0.469
IBM7	0.423	0.831	0.335	0.401
IBM8	0.440	0.827	0.429	0.470
TRANS1	0.492	0.474	0.623	0.797
TRANS2	0.452	0.412	0.597	0.750
TRANS3	0.496	0.455	0.601	0.770
TRANS4	0.579	0.379	0.634	0.757
XPL1	0.595	0.405	0.761	0.825
XPL2	0.646	0.397	0.777	0.810
XPL3	0.601	0.410	0.709	0.776

Keterangan: AKU (Akuisisi Pengetahuan Kapasitas Serap Potensial), ASP (Asimilasi Pengetahuan Kapasitas Serap Potensial), FS (Fleksibilitas Strategi), XPL (Eksplorasi Pengetahuan Realisasi Kapasitas Serap), TRANS (Transformasi Pengetahuan Realisasi Kapasitas Serap), IBM (Inovasi Bisnis Model)

4.2.4 Construct Reliability

Realibilitas merupakan indeks yang mengindikasikan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan diandalkan. Sehingga dapat memperlihatkan sejauh mana alat pengukuran mampu disebut

konsisten. (Noor 2011). Uji Reliabilitas pada PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai realibilitas pada suatu konstruk, sedangkan *Composite reliability* mengukur nilai yang sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Composite reliability* dapat dikatakan memiliki penilaian lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Abdillah 2018). Sehingga didasarkan pada pendapat tersebut maka penelitian ini menggunakan *Composite reliability* sebagai alat penguji reliabilitas. Rule of thumb nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun 0,6 masih dapat diterima.

Tabel 4.17

Construct Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Fleksibilitas Strategi	0.861	0.896
Inovasi Bisnis Model	0.919	0.934
Kapasitas Serap Potensial	0.914	0.932
Realisasi Kapasitas Serap	0.895	0.918

4.3 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model structural atau *inner model* dilakukan agar penilaian hubungan konstruk laten atau variabel yang telah dihipotesiskan (Ghozali

2008). Evaluasi yang dilakukan dapat memberikan penilaian hubungan antara konstruk dan nilai signifikansinya juga dengan nilai *R-square*.

Pengukuran model struktural R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 maka semakin baik model prediksi dari model penelitian.

Tabel 4.18

Nilai *R-square*

	<i>R-Square</i>
Fleksibilitas Strategi	0,530
Inovasi Bisnis Model	0,315
Realisasi Kapasitas Serap	0,743

4.4 Evaluasi *Goodness of Fit*

Evaluasi model struktural nilai digunakan sebagai pengukuran tingkat variasi dari perubahan variabel independent. Semakin tinggi hasil nilai yang diperoleh maka semakin baik model prediksi pada model penelitian.

- a. Hasil uji evaluasi *goodness of fit* pada model pertama menghasilkan nilai *R-square* variabel persepsi nilai sebesar 0,530 yaitu mendarat.
- b. Hasil uji evaluasi *goodness of fit* pada model kedua menghasilkan nilai *R-square* variabel persepsi nilai sebesar 0,315 yaitu lemah.
- c. Hasil uji evaluasi *goodness of fit* pada model pertama menghasilkan nilai *R-square* variabel persepsi nilai sebesar 0,743 yaitu mendarat.

4.5 Pengujian Hipotesis

Tabel 4.19

Path Coefficient

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T.Statistik ((O/STDEV))	P Values
Fleksibilitas Strategi -> Inovasi Bisnis Model	0,250	0,248	0,088	2,843	0,005
Kapasitas Serap Potensial -> Fleksibilitas Strategi	0,728	0,733	0,045	16,351	0,000
Kapasitas Serap Potensial -> Realisasi Kapasitas Serap	0,862	0,863	0,030	28,509	0,000
Realisasi Kapasitas Serap -> Inovasi Bisnis Model	0,356	0,365	0,076	4,707	0,000

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan bahwa tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* ditunjukkan oleh nilai t-statistik, harus diatas 1,96 untuk hipotesis dua sisi atau biasa disebut *two tailed* dan diatas 1,64 untuk hipotesis satu

sisi atau biasa disebut *one tailed* untuk pengujian hipotesis pada alpha 5 persen serta power 80 persen.

- **Pengaruh Fleksibilitas Strategi terhadap Inovasi Bisnis Model**

Hasil dari uji SmartPLS memberikan informasi bahwa Fleksibilitas Strategi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Inovasi Bisnis Model pada UMKM yang berlokasi di Yogyakarta. Hasil analisis SmartPLS menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*p-values*) 0,005; koefisien regresi 0,250. Berdasarkan hasil penelitian hipotesis, penelitian ini mengonfirmasi yaitu **“Fleksibilitas Strategi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Inovasi Bisnis Model”**

- **Pengaruh Kapasitas Serap Potensial terhadap Fleksibilitas Strategi**

Hasil dari uji SmartPLS memberikan informasi bahwa Kapasitas Serap Potensial berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Fleksibilitas Strategi pada UMKM yang berlokasi di Yogyakarta. Hasil analisis SmartPLS menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*p-values*) 0,000; koefisien regresi 0,728. Berdasarkan hasil penelitian hipotesis, penelitian ini mengonfirmasi yaitu **“Kapasitas Serap Potensial berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Fleksibilitas Strategi”**

- **Pengaruh Kapasitas Serap Potensial terhadap Realisasi Kapasitas Serap**

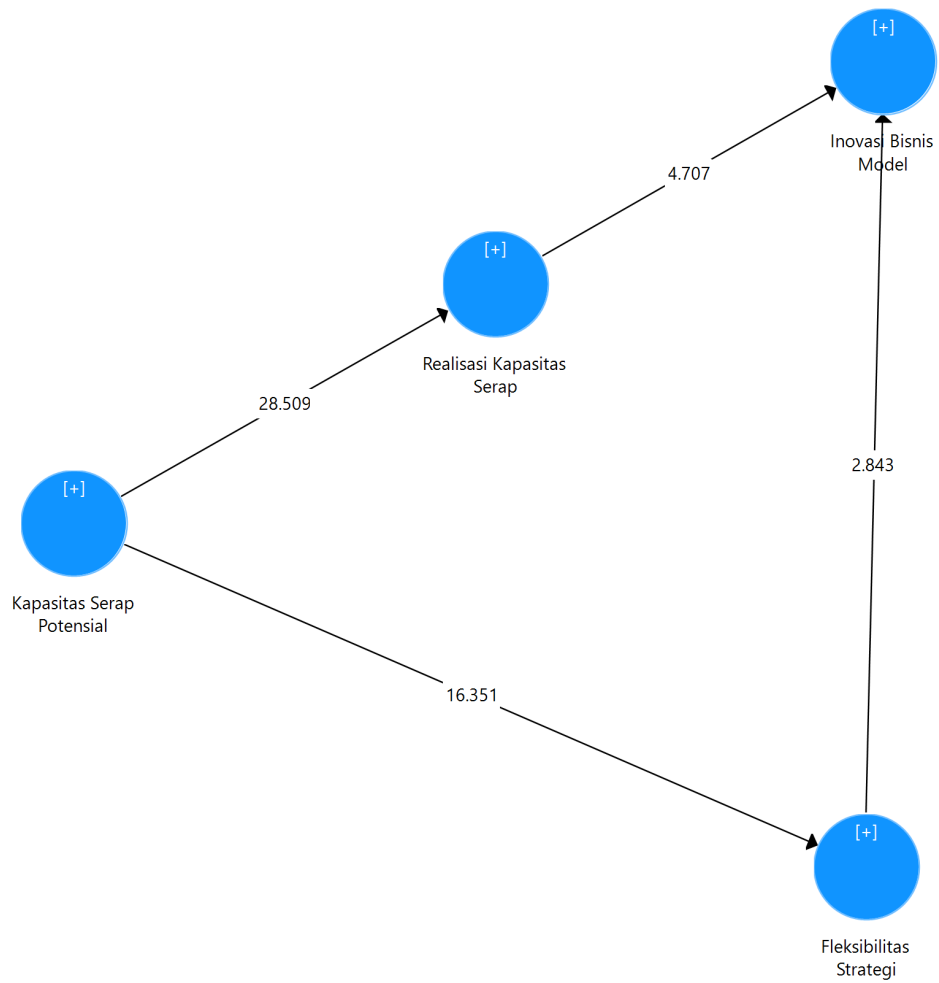
Hasil dari uji SmartPLS memberikan informasi bahwa Kapasitas Serap Potensial berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Realisasi

Kapasitas Serap pada UMKM yang berlokasi di Yogyakarta. Hasil analisis SmartPLS menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*p-values*) 0,000; koefisien regresi 0,862. Berdasarkan hasil penelitian hipotesis, penelitian ini mengonfirmasi yaitu **“Kapasitas Serap Potensial berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Realisasi Kapasitas Serap”**

- **Pengaruh Realisasi Kapasitas Serap terhadap Inovasi Bisnis Model**

Hasil dari uji SmartPLS memberikan informasi bahwa Realisasi Kapasitas Serap berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Inovasi Bisnis Model pada UMKM yang berlokasi di Yogyakarta. Hasil analisis SmartPLS menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*p-values*) 0,000; koefisien regresi 0,356. Berdasarkan hasil penelitian hipotesis, penelitian ini mengonfirmasi yaitu **“Realisasi Kapasitas Serap berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Inovasi Bisnis Model”**

Model dari hubungan antara Kapasitas Serap Potensial, Realisasi Kapasitas Serap, Fleksibilitas Strategi dan Inovasi Bisnis Model adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2
Path Coefficient

4.6 Pembahasan

Perusahaan UMKM yang berlokasi di Yogyakarta mengalami kemajuan pesat dari waktu ke waktu dalam upaya mempertahankan dan mengembangkan

usahanya, kemajuan tuntutan pasar di Yogyakarta sangat dinamis dengan berbagai macam variasi kebutuhan konsumennya yang didominasi mahasiswa dan pelajar yang merupakan komunitas dominan dari kota pelajar. Dari penelitian yang telah dilakukan, UMKM yang berlokasi di Yogyakarta didominasi oleh usaha Food and Beverages dan disusul oleh usaha Fashion, yang memang digemari dan kebutuhan mendasar bagi kebanyakan mahasiswa dan pelajar di Yogyakarta.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada UMKM di Yogyakarta, menunjukkan Hipotesis yang pertama yaitu Kapasitas Serap Potensial berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Realisasi Kapasitas Serap bahwa ilmu pengetahuan baru yang diperoleh dari lingkungan sekitar dipercaya memiliki peran yang signifikan dalam pengembangan perusahaan UMKM yang berlokasi di Yogyakarta. Selanjutnya Hipotesis yang kedua yaitu Kapasitas Serap Potensial berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Fleksibilitas Strategi bahwa pemahaman mengenai apa yang dibutuhkan oleh perusahaan UMKM yang berlokasi di Yogyakarta serta sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan UMKM yang berlokasi di Yogyakarta juga dapat diterapkan dengan baik ketika dikombinasikan dengan fleksibilitas perusahaan yang dituntut untuk terus menerus mengikuti perubahan kebutuhan konsumen di pasar UMKM yang berlokasi di Yogyakarta yang sangat dinamis. Selanjutnya Hipotesis yang ketiga yaitu Realisasi Kapasitas Serap berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Inovasi Bisnis Model bahwa pengetahuan yang telah diperoleh dan diolah dengan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan UMKM di Yogyakarta memberikan dampak positif dimana perusahaan dapat mengembangkan inovasinya sesuai dengan kebutuhan

konsumen, hal ini ditunjukkan dengan nilai yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen sudah sesuai dengan kebutuhan konsumen yang dinamis. Selanjutnya Hipotesis keempat yaitu Fleksibilitas Strategi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Inovasi Bisnis Model dimana penelitian yang telah dilakukan pada UMKM yang berlokasi di Yogyakarta juga menunjukkan bahwa perusahaan memiliki keluwesan dalam pengambilan keputusan inovatif yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerjanya agar dapat mengikuti perkembangan pasar yang dinamis.

Semua Hipotesis terbukti berpengaruh secara signifikan juga dapat dilihat dari nilai yang ditawarkan perusahaan UMKM yang berlokasi di Yogyakarta kepada pelanggannya yang didominasi mahasiswa dan pelajar sudah sesuai dan sangat dinamis mengikuti perubahan kebutuhan konsumen sehingga memperoleh penghasilan yang mencukupi operasional perusahaan serta memperoleh keuntungan yang signifikan.

Dalam upaya perusahaan UMKM yang berlokasi di Yogyakarta untuk terus mengembangkan, memajukan serta mempertahankan eksistensinya dalam menghadapi perkembangan pasar di Yogyakarta yang dinamis membutuhkan kapasitas serap potensial sebagai dasar dari penyerapan ilmu pengetahuan dari lingkungan sekitarnya untuk dapat terus berinovasi, ilmu pengetahuan yang telah diperoleh dikembangkan dan direalisasikan dengan realisasi kapasitas serap yang didukung dengan kesinambungan kapasitas serap potensial serta fleksibilitas strategi, kapasitas serap adalah kunci penting dari pelaksanaan inovasi bisnis model dan penerapan fleksibilitas strategi sebagai penggerak perusahaan mencapai keunggulan kompetitif (Zahra and George 2002). Dari hasil penelitian yang

diperoleh menunjukkan bahwa kapasitas serap potensial yang diperoleh dan diolah secara baik dengan mempertimbangkan kapabilitas dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan mampu direalisasikan melalui realisasi kapasitas serap, dengan ilmu pengetahuan tersebut yang dikombinasikan dengan fleksibilitas strategi yang dimiliki perusahaan dapat mendorong inovasi bisnis model pada UMKM di Yogyakarta secara signifikan dan positif, baik nilai yang ditawarkan kepada konsumen maupun pendapatan yang diperoleh dari hasil penjualan dengan memaksimalkan fleksibilitas strategi dan realisasi dari kapasitas serap potensial yang telah diperoleh. Kapasitas serap potensial memiliki pengaruh yang signifikan dengan realisasi kapasitas serap dan fleksibilitas strategi yang berkesinambungan menciptakan dan menerapkan inovasi bisnis model yang dapat mengoptimalkan dan meningkatkan efektifitas serta efisiensi operasional perusahaan sehingga dapat memaksimalkan pendapatan dan meminimalisir biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

UMKM memiliki potensi daya serap yang umumnya dapat membantu mereka untuk meningkatkan kapasitas dalam mengakses, menginternalisasi serta mengeksplorasi ilmu pengetahuan yang terkini sehingga jalan beriringan dengan fleksibilitas yang mereka miliki, dengan memaksimalkan pembaharuan pada inovasi bisnis model yang konstan pada kapasitas penyerapan potensial dengan diiringi kemampuan eksploitasi yang dapat mewujudkan ilmu yang diperoleh (Jansen, van den Bosch, and Volberda 2005). Dengan penelitian yang telah dilakukan pada UMKM yang berlokasi di Yogyakarta dapat dikorelasikan jika kapasitas serap memiliki pengaruh yang signifikan dalam penerapan inovasi bisnis

model yang dalam penerapannya memerlukan fleksibilitas strategi yang tinggi sehingga ilmu yang diperoleh dari kapasitas serap potensial dapat dieksploitasi dan transformasi lebih baik pada realisasi kapasitas serap sehingga dapat berpengaruh langsung pada fleksibilitas strategi dan inovasi bisnis model.

Hasil data yang dijelaskan diatas merupakan hasil pengolahan data dari pertanyaan setiap variabel pada kuisisioner yang telah dibagikan kepada 114 responden UMKM yang berlokasi di Yogyakarta sebagai penelitian yang diolah pada bab hasil dan pengolahan berikut. Penjabaran data dari hasil penelitian ini merupakan kesimpulan yang diperoleh dari hasil kuisisioner pada *google form* yang kemudian diolah dengan bantuan program SmartPLS. Pengolahan data dari penelitian yang telah dilakukan memberikan pengembangan hipotesis yang dibuktikan sehingga dapat menjadi acuan pada kesimpulan yang dibuat pada penelitian yang berlokasi di Yogyakarta ini.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menguji pengaruh dari kemampuan kapasitas serap dan fleksibilitas strategi perusahaan terhadap penerapan inovasi bisnis model pada UMKM yang berlokasi di Yogyakarta, kemampuan kapasitas serap memiliki dua dimensi yang berkesinambungan yaitu kapasitas serap potensial dan realisasi kapasitas serap yang disandingkan dengan fleksibilitas strategi perusahaan untuk mencapai penerapan inovasi bisnis model untuk mencapai keunggulan kompetitif yang dapat ditawarkan kepada pelanggannya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Dari total responden yang telah diperoleh yaitu sebesar 114 responden UMKM yang berlokasi di Yogyakarta memenuhi kriteria peneliti, sebanyak 92,1% responden memiliki/tergabung pada UMKM di Yogyakarta yang berusia 1-5 tahun, disusul dengan sebanyak 4,4% responden memiliki/tergabung pada UMKM di Yogyakarta yang berusia lebih dari 10 tahun, selanjutnya terdapat 2,6% responden memiliki/tergabung pada UMKM di Yogyakarta yang berusia 6-10 tahun, dan sebanyak 0,9% responden memiliki/tergabung pada UMKM di Yogyakarta yang berusia kurang dari satu tahun.
2. Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah diperoleh, diketahui bahwa
 - a. H1: Kapasitas Serap Potensial berpengaruh terhadap Realisasi Kapasitas Serap (Diterima)

- b. H2: Kapasitas Serap Potensial berpengaruh terhadap Fleksibilitas Strategi (Diterima)
- c. H3: Realisasi Kapasitas Serap berpengaruh terhadap Inovasi Bisnis Model (Diterima)
- d. H4: Fleksibilitas Strategi berpengaruh terhadap Inovasi Bisnis Model (Diterima)

5.2 Saran

- a. Berdasarkan pengaruh signifikan pada Hipotesis yang pertama yaitu Kapasitas Serap Potensial berpengaruh terhadap Realisasi Kapasitas Serap dapat disarankan bahwa penyerapan ilmu pengetahuan yang dapat diperoleh dari mana saja lingkungan sekitar sangatlah membantu, pemilik usaha harusnya memproses pengetahuan yang diperoleh dengan sumber daya yang dimiliki sehingga dapat menerapkan ilmu pengetahuan dengan sesuai kebutuhan dan kemampuan perusahaan.
- b. Berdasarkan pengaruh signifikan pada Hipotesis yang kedua yaitu Kapasitas Serap Potensial berpengaruh terhadap Fleksibilitas Strategi dapat disarankan bahwa pemilik usaha dan karyawan yang tergabung harus memiliki pemikiran terbuka dan keluwesan dalam kinerja serta operasionalnya untuk memproses ilmu pengetahuan yang telah diperoleh dengan baik.
- c. Berdasarkan pengaruh signifikan pada Hipotesis yang ketiga yaitu Realisasi Kapasitas Serap berpengaruh terhadap Inovasi Bisnis

Model dapat disarankan bahwa pemilik usaha dan karyawan harus memahami kebutuhan pasar yang dinamis untuk dapat memanfaatkan kesempatan dengan mengembangkan inovasi perusahaan agar dapat memenuhi kebutuhan pasar.

- d. Berdasarkan pengaruh signifikan pada Hipotesis yang keempat yaitu Fleksibilitas Strategi berpengaruh terhadap Inovasi Bisnis Model dapat disarankan bahwa pemilik usaha dan karyawan harus memiliki fleksibilitas dalam pengambilan keputusan untuk memperoleh keunggulan inovatif yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy. 2018. "Metode Penelitian Terpadu Sistem Informasi Pemodelan Teoritis, Pengukuran Dan Pengujian Statistis."
- Albort-Morant, Gema, Jörg Henseler, Gabriel Cepeda-Carrión, and Antonio L. Leal-Rodríguez. 2019. "Erratum: Potential and Realized Absorptive Capacity as Complementary Drivers of Green Product and Process Innovation Performance [Sustainability, 10, (2018), (381)] DOI:10.3390/Su10020381." *Sustainability (Switzerland)*. MDPI. <https://doi.org/10.3390/su11010223>.
- Boyd, Britta, and Svend Hollensen. 2012. "Strategic Management of a Family-Owned Airline: Analysing the Absorptive Capacity of Cimber Sterling Group A/S." *Journal of Family Business Strategy* 3 (2): 70–78. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.03.003>.
- Brozovic, Danilo. 2018a. "Strategic Flexibility: A Review of the Literature." *International Journal of Management Reviews*, January. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.15162abstract>.
- . 2018b. "Strategic Flexibility: A Review of the Literature." *International Journal of Management Reviews* 20 (1): 3–31. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>.
- Burchell, Brendan. 1992. "The Effect of Questionnaire Length on Survey Response." *Quality & Quantity*. Vol. 26. Kluwer Academic Publishers.
- Clauss, Thomas, Michael Abebe, Chanchai Tangpong, and Marianne Hock. 2021. "Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation." *IEEE Transactions on Engineering Management* 68 (3): 767–84. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>.
- Cooper, Donald R, and Pamela S. Schindler. 2006. "Business Research Methods." *Mcgraw-Hill*.
- Davies, Andrew, and Tim Brady. n.d. "Organisational Capabilities and Learning in Complex Product Systems: Towards Repeatable Solutions." www.elsevier.nl/locate/reconbase.
- Desyllas, Panos, and Mari Sako. 2013. "Profiting from Business Model Innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive Auto Insurance." *Research Policy* 42 (1): 101–16. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.05.008>.
- Eggers, Fabian. 2020. "Masters of Disasters? Challenges and Opportunities for SMEs in Times of Crisis." *Journal of Business Research* 116 (August): 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>.
- Eisenhardt, Kathleen M, and Jeffrey A Martin. 2000. "DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY?" *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.* Vol. 21.
- Fan, Zhigang, Dong Wu, and Xiaobo Wu. 2013. "Proactive and Reactive Strategic Flexibility in Coping with Environmental Change in Innovation." *Asian*

- Journal of Technology Innovation* 27 (2): 129–40.
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-02-2018-0028>.
- Ghozali, I. 2008. “Structural Equation Modeling.”
- Grewal, Rajdeep, and Patriya Tansuhaj. 2001. “Building Organizational Capabilities for Managing Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility.” *Journal of Marketing*.
- Hitt, Michael A., Barbara W. Keats, and Samuel M. DeMarie. 1998. “Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century.” *Academy of Management Perspectives*. <https://doi.org/10.1016/j.ajss.2021.09.006>.
- Jansen, Justin J P, Frans A J van den Bosch, and Henk W Volberda. 2005. “ERIM REPORT SERIES RESEARCH IN MANAGEMENT ERIM Report Series Reference Number Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?” <http://hdl.handle.net/1765/6550>.
- Johnson, Jean L., Ruby Pui Wan Lee, Amit Saini, and Bianca Grohmann. 2003. “Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model.” *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1177/0092070302238603>.
- Jonathan Sarwono. 2006. “Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif.”
- Kandemir, Destan, and Nuran Acur. 2012. “Examining Proactive Strategic Decision-Making Flexibility in New Product Development.” *Journal of Product Innovation Management* 29 (4): 608–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00928.x>.
- Khan, Zaheer, Yong Kyu Lew, and Svetla Marinova. 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/10.1016/j.ibusrev.2018.11.007>.
- Khanagha, Saeed, Henk W. Volberda, and Ilan Oshri. 2013. “Business Model Transformation and Ambidexterity: Renewal through Recursive Structural Alteration.” *Academy of Management Proceedings* 2013 (1): 15162. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.15162abstract>.
- Leal-Rodríguez, Antonio L., José A. Ariza-Montes, José L. Roldán, and Antonio G. Leal-Millán. 2014. “Absorptive Capacity, Innovation and Cultural Barriers: A Conditional Mediation Model.” *Journal of Business Research* 67 (5): 763–68. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.041>.
- Levinthal, Daniel A., and Wesley M. Cohen. 1990. “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation.” *Administrative Science Quarterly* 38 (26): 1307–21. <https://doi.org/10.2307/2393553>.

- Lindgardt, Zhenya, Martin Reeves, George Stalk, and Michael S Deimler. 2009. "Business Model Innovation When the Game Gets Tough, Change the Game."
- Makkonen, Hannu, Mikko Pohjola, Rami Olkkonen, and Aki Koponen. 2014. "Dynamic Capabilities and Firm Performance in a Financial Crisis." *Journal of Business Research* 67 (1): 2707–19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.020>.
- Narver, John C, and Stanley F. Slater. 1990. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability." *Journal of Marketing XI*.
- Noor, Juliansyah. 2011. "Metodologi Penelitian: Skripsi."
- Nylén, Daniel, and Jonny Holmström. 2015. "Digital Innovation Strategy: A Framework for Diagnosing and Improving Digital Product and Service Innovation." *Business Horizons* 58 (1): 57–67. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001>.
- Osterwalder. 2010. "Business Model Generation." *Business Model Generation*.
- Rangus, Kaja, and Alenka Slavec. 2017. "The Interplay of Decentralization, Employee Involvement and Absorptive Capacity on Firms' Innovation and Business Performance." *Technological Forecasting and Social Change* 120 (July): 195–203. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.017>.
- Sanchez, Ron, and Joseph T. Mahoney. 1996. "Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design." *Strategic Management Journal* 17 (SUPPL. WINTER): 63–76. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171107>.
- Schneider, Sabrina, and Patrick Spieth. 2013. "Business Model Innovation: Towards an Integrated Future Research Agenda." In *International Journal of Innovation Management*. Vol. 17. <https://doi.org/10.1142/S136391961340001X>.
- Spieth, Patrick, Dirk Schneckenberg, and Joan E. Ricart. 2014. "Business Model Innovation - State of the Art and Future Challenges for the Field." *R and D Management* 44 (3): 237–47. <https://doi.org/10.1111/radm.12071>.
- Sugiyono. 2015. "Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D."
- Teece, David J. 2010. "Business Models, Business Strategy and Innovation." *Long Range Planning* 43 (2–3): 172–94. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
- Verma, Rajesh, and Makhmoor Bashir. n.d. "Selfies: A Social Media Political Marketing Tool View Project The Synergetic Effect of Knowledge Management and Business Model Innovation on Firm Competence View Project." <https://www.researchgate.net/publication/316644311>.
- Vermuelen, Freek. 2018. "The First Step Of Business Model Innovation: Focus." *Forbes*, June 1, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>.

- Zahra, Shaker A., and Gerard George. 2002. "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension." *Strategic Management and Entrepreneurship*.
- Zhou, Kevin Zheng, and Fang Wu. 2010. "Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product Innovation." *Strategic Management Journal* 31 (5): 547–61. <https://doi.org/10.1002/smj.830>.
- Zott, Christoph, and Raphael Amit. 2010. "Business Model Design: An Activity System Perspective." *Long Range Planning* 43 (2–3): 216–26. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>.



KUISIONER

Assalamualaikum wr.wb

Perkenalkan saya Narindra Karin Virianda, Mahasiswi dari Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang sedang mengambil kuliah jurusan Manajemen. Saat ini saya sedang mengerjakan tugas akhir kuliah.

Pada era sekarang, UMKM harus mengembangkan bisnisnya dengan mengikuti pertumbuhan dan perkembangan pasar yang dinamis, kebutuhan konsumen yang terus menerus berubah mengakibatkan UMKM harus memiliki fleksibilitas untuk terus menciptakan keunggulan inovasi dalam persaingan yang ketat. Dalam upaya peningkatan inovasi bisnis memerlukan penyerapan ilmu pengetahuan dari sekitar yang dikombinasikan dengan fleksibilitas strategi yang sesuai dengan sumber daya yang dimiliki.

Jika bapak/ibu ingin mengetahui informasi terkait penelitian ini, dapat menghubungi peneliti melalui email 17311285@students.uii.ac.id

Apakah bapak/ibu memiliki atau tergabung dalam suatu UMKM yang berlokasi di D.I. Yogyakarta?

- Ya
- Tidak

Nama:

Lama Bisnis telah beroperasi:

Produk yang dihasilkan oleh bisnis yang ditekuni:

Kemampuan Kapasitas Serap

Kemampuan kapasitas serap merupakan kemampuan perusahaan untuk menyerap ilmu pengetahuan dari sekitarnya, sehingga dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan.

Harap pilih salah satu jawaban dibawah ini dengan skala likert sesuai dengan saudara/saudari yang sesungguhnya.

- Kapasitas Serap Potensial
 - Saya percaya bahwa lingkungan sekitar saya memberikan ilmu pengetahuan eksternal baru untuk mengembangkan usaha saya
 - Sangat tidak setuju
 - Tidak setuju
 - Netral
 - Setuju
 - Sangat setuju
 - Saya percaya bahwa ilmu pengetahuan eksternal baru yang diperoleh dari lingkungan sekitar saya dapat bermanfaat bagi pengembangan usaha saya
 - Sangat tidak setuju
 - Tidak setuju

- Netral
 - Setuju
 - Sangat setuju
- Saya memperoleh ilmu pengetahuan eksternal baru dari lingkungan sekitar saya untuk mengembangkan usaha saya
- Sangat tidak setuju
 - Tidak setuju
 - Netral
 - Setuju
 - Sangat setuju
- Saya mampu memahami ilmu pengetahuan baru yang saya peroleh sesuai dengan kebutuhan pengembangan usaha saya
- Sangat tidak setuju
 - Tidak setuju
 - Netral
 - Setuju
 - Sangat setuju
- Saya percaya bahwa ilmu pengetahuan baru yang saya peroleh dapat saya kombinasikan dengan ilmu pengetahuan yang saya miliki mampu mengembangkan usaha saya
- Sangat tidak setuju
 - Tidak setuju
 - Netral

- Setuju
- Sangat setuju
- Saya percaya bahwa usaha saya dapat lebih maju baik operasional maupun pendapatan dengan ilmu pengetahuan baru yang saya kombinasikan dengan ilmu pengetahuan yang saya miliki
 - Sangat tidak setuju
 - Tidak setuju
 - Netral
 - Setuju
 - Sangat setuju
- Saya merasa mampu mengkombinasikan ilmu pengetahuan baru yang saya peroleh dari lingkungan sekitar saya dengan ilmu yang telah saya miliki untuk mengembangkan usaha saya dengan baik
 - Sangat tidak setuju
 - Tidak setuju
 - Netral
 - Setuju
 - Sangat setuju
- Saya percaya dapat memanfaatkan ilmu pengetahuan baru yang saya peroleh untuk usaha saya
 - Sangat tidak setuju
 - Tidak setuju
 - Netral

- Setuju
 - Sangat setuju
- Saya merasa dapat memperbaharui ilmu pengetahuan yang saya miliki dengan ilmu pengetahuan baru yang telah saya peroleh sehingga memberikan kemajuan bagi usaha saya
 - Sangat tidak setuju
 - Tidak setuju
 - Netral
 - Setuju
 - Sangat setuju
- Saya dapat mendaya gunakan ilmu pengetahuan baru dikombinasikan dengan ilmu pengetahuan yang saya miliki untuk memberikan kemajuan bagi usaha saya
 - Sangat tidak setuju
 - Tidak setuju
 - Netral
 - Setuju
 - Sangat setuju
- Realisasi Kapasitas Serap
 - Setelah memperoleh ilmu pengetahuan baru dari lingkungan sekitar saya, saya merasa pengetahuan yang saya miliki telah berkembang
 - Sangat tidak setuju

- Tidak setuju
 - Netral
 - Setuju
 - Sangat setuju
- Setelah memperoleh ilmu pengetahuan baru dari lingkungan sekitar saya, cara pandang saya terhadap usaha saya berubah
- Sangat tidak setuju
 - Tidak setuju
 - Netral
 - Setuju
 - Sangat setuju
- Setelah memperoleh ilmu pengetahuan baru saya mampu untuk menerapkan perubahan yang signifikan pada usaha saya
- Sangat tidak setuju
 - Tidak setuju
 - Netral
 - Setuju
 - Sangat setuju
- Setelah memperoleh ilmu pengetahuan baru saya dapat mengembangkan sumber daya yang saya miliki dengan lebih baik
- Sangat tidak setuju
 - Tidak setuju
 - Netral

- Setuju
- Sangat setuju

Fleksibilitas Strategi

Fleksibilitas strategi merupakan kemampuan perusahaan mengelola sumber daya yang dimiliki dengan tanggap merespon ancaman atau peluang pada pasar.

Harap pilih salah satu jawaban dibawah ini dengan skala likert sesuai dengan saudara/saudari yang sesungguhnya.

- Kemampuan Proaktif dan Reaktif Untuk Memenuhi Perubahan Kondisi Lingkungan

- Saya merasa kondisi lingkungan pasar usaha saya berubah terus menerus

- Sangat tidak setuju
- Tidak setuju
- Netral
- Setuju

○ Sangat setuju

- Saya percaya bahwa usaha saya mampu menghadapi perubahan kondisi lingkungan pasar yang dinamis

- Sangat tidak setuju
- Tidak setuju
- Netral
- Setuju

- Sangat setuju
- Saya percaya bahwa perubahan lingkungan pasar yang terjadi merupakan hal positif
 - Sangat tidak setuju
 - Tidak setuju
 - Netral
 - Setuju
 - Sangat setuju
- Saya merasa memerlukan inovasi terus menerus dalam menjalankan usaha saya untuk menghadapi lingkungan pasar yang dinamis
 - Sangat tidak setuju
 - Tidak setuju
 - Netral
 - Setuju
 - Sangat setuju
- Saya percaya bahwa usaha saya dapat berkembang lebih baik dengan adanya lingkungan pasar yang berubah terus menerus
 - Sangat tidak setuju
 - Tidak setuju
 - Netral
 - Setuju
 - Sangat setuju

- Saya percaya bahwa usaha saya harus terus berinovasi untuk memenuhi keinginan pasar yang terus berubah-ubah
 - o Sangat tidak setuju
 - o Tidak setuju
 - o Netral
 - o Setuju
 - o Sangat setuju

Inovasi Bisnis Model

Inovasi bisnis model merupakan pengembangan peluang yang bertujuan mengubah nilai posisi perusahaan dimata konsumen serta model operasional dengan maksud meningkatkan keuntungan dan mengatasi permasalahan yang ada.

Harap pilih salah satu jawaban dibawah ini dengan skala likert sesuai dengan saudara/saudari yang sesungguhnya.

- Tidak sama sekali : Sebesar 0%-10%
- Sedikit : Sebesar 10%-25%
- Cukup : Sebesar 25%-50%
- Sangat banyak : 50%-75%
- Sepenuhnya : 75%-100%

- Inovasi Penawaran Nilai

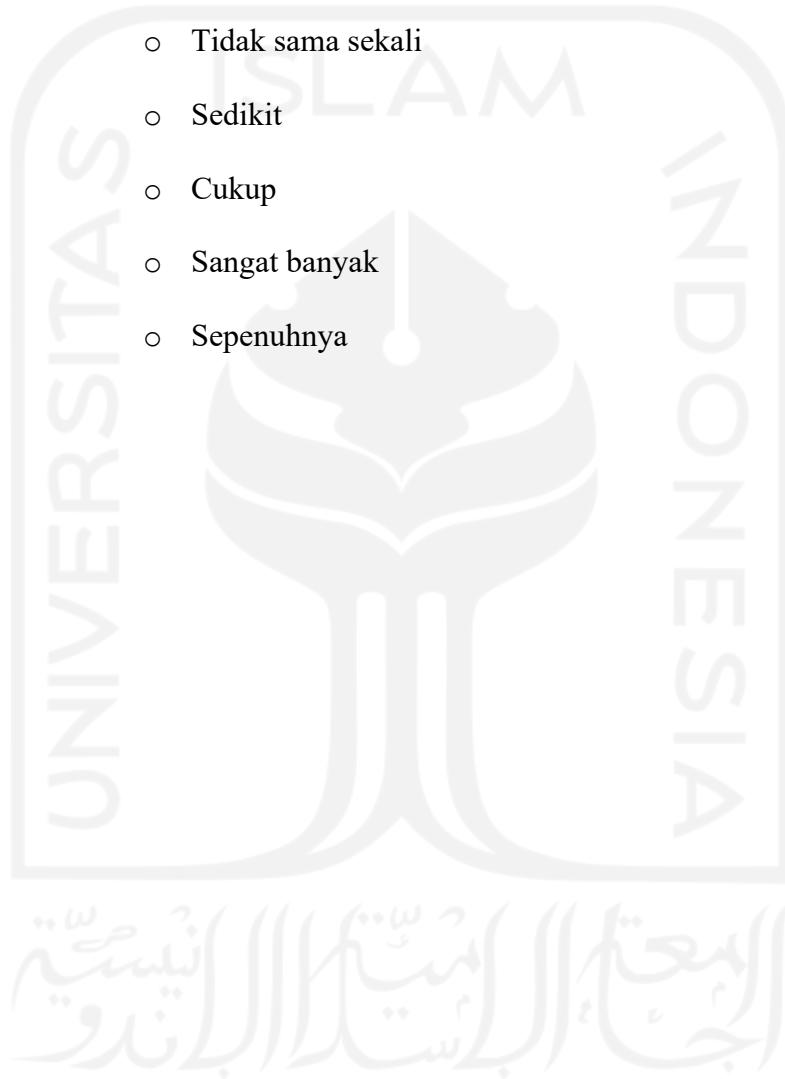
- Selama 3 tahun terakhir nilai yang saya tawarkan kepada target konsumen saya telah membuahkan hasil
 - o Tidak sama sekali

- Sedikit
 - Cukup
 - Sangat banyak
 - Sepenuhnya
- Selama 3 tahun terakhir nilai yang saya tawarkan ke target konsumen saya telah mengalami perubahan
 - Tidak sama sekali
 - Sedikit
 - Cukup
 - Sangat banyak
 - Sepenuhnya
- Selama 3 tahun terakhir nilai yang saya tawarkan ke target konsumen saya telah sesuai dengan kebutuhan konsumen
 - Tidak sama sekali
 - Sedikit
 - Cukup
 - Sangat banyak
 - Sepenuhnya
- Inovasi Arsitektur Nilai
 - Selama 3 tahun terakhir rancangan nilai yang saya tawarkan sudah sesuai dengan kebutuhan target konsumen saya
 - Tidak sama sekali
 - Sedikit

- Cukup
 - Sangat banyak
 - Sepenuhnya
 - Selama 3 tahun terakhir terdapat perubahan rancangan nilai yang saya tawarkan kepada target konsumen saya
 - Tidak sama sekali
 - Sedikit
 - Cukup
 - Sangat banyak
 - Sepenuhnya
 - Selama 3 tahun terakhir terdapat perubahan target segmen konsumen saya
 - Tidak sama sekali
 - Sedikit
 - Cukup
 - Sangat banyak
 - Sepenuhnya
- Inovasi Model Pendapatan
 - Selama 3 tahun terakhir pendapatan yang diperoleh memberikan keuntungan yang signifikan
 - Tidak sama sekali
 - Sedikit
 - Cukup

- Sangat banyak
- Sepenuhnya
- Selama 3 tahun terakhir terdapat perubahan rancangan pendapatan dari usaha saya

- Tidak sama sekali
- Sedikit
- Cukup
- Sangat banyak
- Sepenuhnya



LAMPIRAN 2

DATA KUISIONER

AKU1	AKU2	AKU3	ASP1	ASP2	ASP3	ASP4	XPL1	XPL2	XPL3	TRAN S1	TRAN S2	TRAN S3	TRAN S4	FS1	FS2	FS3	FS4	FS5	FS6	IBM1	IBM2	IBM3	IBM4	IBM5	IBM6	IBM7	IBM8	
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	5	3	3	5	5	3	4	4	
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	5	4	5	4	
4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	
5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	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	4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	4	2	3	4	
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	2	2	
4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	1	5	3	5	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	4	5	5	2	
5	4	4	4	4	5	3	5	5	4	3	2	4	5	5	4	4	4	4	4	1	2	3	3	4	4	4	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	3	
4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	3	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	
4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	
4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	
4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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	3	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	2	2	3	3	4	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	
5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	5	3	5	3	3	3	3	4	4	3	4	
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	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	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	4	3	3	4	4	4	
4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4	3	3	4	4	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	
4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	
4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	5	4	5	4	3	4	3	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	4	2	3	4	3	4	4	3	5	5	3	4	3	4	2	3	4	5	3	3	3	4	3	4	2	5	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	
5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	2	3		
5	4	3	5	5	4	4	3	3	4	3	5	5	5	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4		
4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	3	3		
4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	5	5	4	3	4	3		
4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	3	3	4		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3		
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4		
4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4		
4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	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	3	3	3	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	4	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	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4		
5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	3	4	3	5	4	4	4		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3		
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	2	4	3	5	3	4	4	3	3	4	3	4		
5	5	5	5	5	5	5	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	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	5	4	5	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	3	4	3	5	3	2	3	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	
3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	2		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	4	4	5	5	5	
2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3		
4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	3	3	5	4	3	3		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2	4	3	2	

LAMPIRAN 3

Frekuensi Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ya	114	100.0	100.0	100.0

LAMPIRAN 4

Frekuensi Karakteristik Responden Usia Usaha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<1 Tahun	1	.9	.9	.9
1-5 Tahun	105	92.1	92.1	92.1
6-10 Tahun	3	2.6	2.6	95.6
>10 Tahun	5	4.4	4.4	100.0
Total	114	100.0	100.	

LAMPIRAN 5

Frekuensi Karakteristik Responden Jenis Usaha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
F&B	64	56.1	56.1	56.1
Fashion	15	13.2	13.2	69.3
Lainnya	35	30.7	30.7	100.0
Total	114	100.0	100.0	

LAMPIRAN 6

Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Kapasitas Serap Potensial

- Akuisisi Pengetahuan

Pertanyaan	Kode	Mean	Kategori
Saya percaya bahwa lingkungan sekitar saya memberikan ilmu pengetahuan eksternal baru untuk mengembangkan usaha saya	AKU1	4.289	Setuju
Saya percaya bahwa ilmu pengetahuan eksternal baru yang diperoleh dari lingkungan sekitar saya dapat bermanfaat bagi pengembangan usaha saya	AKU2	4.333	Setuju
Saya memperoleh ilmu pengetahuan eksternal baru dari lingkungan sekitar saya untuk mengembangkan usaha saya	AKU3	4.263	Setuju

- Asimilasi Pengetahuan

Pertanyaan	Kode	Mean	Kategori
Saya mampu memahami ilmu pengetahuan baru yang saya peroleh	ASP1	4.333	Setuju

sesuai dengan kebutuhan pengembangan usaha saya			
Saya percaya bahwa ilmu pengetahuan baru yang saya peroleh dapat saya kombinasikan dengan ilmu pengetahuan yang saya miliki mampu mengembangkan usaha saya	ASP2	4.298	Setuju
Saya percaya bahwa usaha saya dapat lebih maju baik operasional maupun pendapatan dengan ilmu pengetahuan baru yang saya kombinasikan dengan ilmu pengetahuan yang saya miliki	ASP3	4.254	Setuju
Saya merasa mampu mengkombinasikan ilmu pengetahuan baru yang saya peroleh dari lingkungan sekitar saya dengan ilmu yang telah saya miliki untuk mengembangkan usaha saya dengan baik	ASP4	4.246	Setuju

Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Realisasi Kapasitas Serap

- Eksploitasi Pengetahuan

Pertanyaan	Kode	Mean	Kategori
Saya percaya dapat memanfaatkan ilmu pengetahuan baru yang saya peroleh untuk usaha saya	XPL1	4.298	Setuju
Saya merasa dapat memperbaharui ilmu pengetahuan yang saya miliki dengan ilmu pengetahuan baru yang telah saya peroleh sehingga memberikan kemajuan bagi usaha saya	XPL2	4.237	Setuju
Saya dapat mendaya gunakan ilmu pengetahuan baru dikombinasikan dengan ilmu pengetahuan yang saya miliki untuk memberikan kemajuan bagi usaha saya	XPL3	4.307	Setuju

- Transformasi Pengetahuan

Pertanyaan	Kode	Mean	Kategori
Setelah memperoleh ilmu pengetahuan baru dari lingkungan sekitar saya, saya merasa pengetahuan yang saya miliki telah berkembang	TRANS1	4.219	Setuju
Setelah memperoleh ilmu pengetahuan baru dari lingkungan sekitar saya, cara pandang saya terhadap usaha saya berubah	TRANS2	4.158	Setuju
Setelah memperoleh ilmu pengetahuan baru saya mampu untuk menerapkan perubahan yang signifikan pada usaha saya	TRANS3	4.211	Setuju
Setelah memperoleh ilmu pengetahuan baru saya dapat mengembangkan sumber daya yang saya miliki dengan lebih baik	TRANS4	4.281	Setuju

Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Fleksibilitas Strategi

Pertanyaan	Kode	Mean	Kategori
Saya merasa kondisi lingkungan pasar usaha saya berubah terus menerus	FS1	4.053	Setuju
Saya percaya bahwa usaha saya mampu menghadapi perubahan kondisi lingkungan pasar yang dinamis	FS2	4.070	Setuju
Saya percaya bahwa perubahan lingkungan pasar yang terjadi merupakan hal positif	FS3	3.974	Netral
Saya merasa memerlukan inovasi terus menerus dalam menjalankan usaha saya untuk menghadapi lingkungan pasar yang dinamis	FS4	4.254	Setuju
Saya percaya bahwa usaha saya dapat berkembang lebih baik dengan adanya lingkungan pasar yang berubah terus menerus	FS5	4.061	Setuju
Saya percaya bahwa usaha saya harus terus berinovasi untuk	FS6	4.149	Setuju

memenuhi keinginan pasar yang terus berubah-ubah			
--	--	--	--

Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Inovasi Bisnis Model

- Inovasi Penawaran Nilai

Pertanyaan	Kode	Mean	Kategori
Selama 3 tahun terakhir nilai yang saya tawarkan kepada target konsumen saya telah membuahkan hasil	IBM1	3.526	Cukup
Selama 3 tahun terakhir nilai yang saya tawarkan ke target konsumen saya telah mengalami perubahan	IBM2	3.509	Cukup
Selama 3 tahun terakhir nilai yang saya tawarkan ke target konsumen saya telah sesuai dengan kebutuhan konsumen	IBM3	3.544	Cukup

- Inovasi Arsitektur Nilai

Pertanyaan	Kode	Mean	Kategori
Selama 3 tahun terakhir rancangan nilai yang saya tawarkan sudah	IBM4	3.544	Cukup

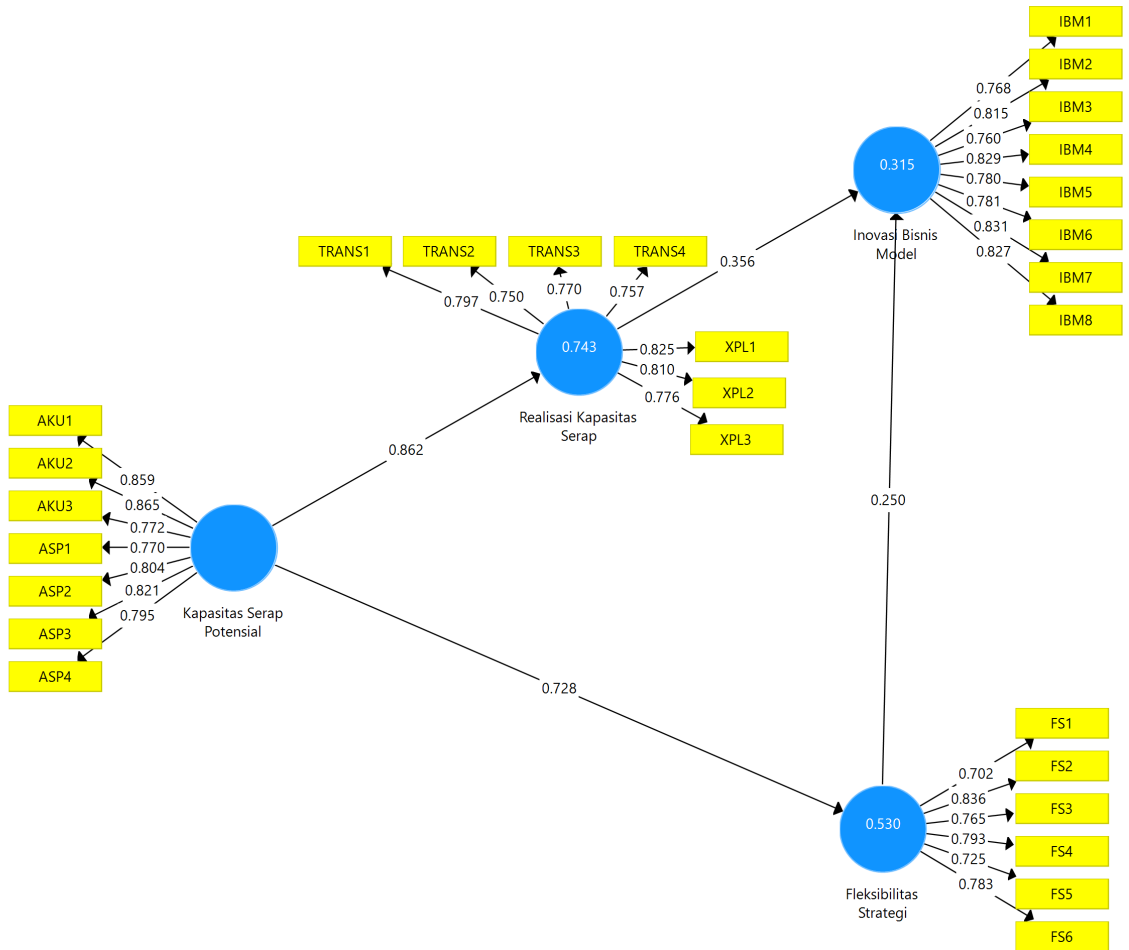
sesuai dengan kebutuhan target konsumen saya			
Selama 3 tahun terakhir terdapat perubahan rancangan nilai yang saya tawarkan kepada target konsumen saya	IBM5	3.588	Cukup
Selama 3 tahun terakhir terdapat perubahan target segmen konsumen saya	IBM6	3.509	Cukup

- Inovasi Model Pendapatan

Pertanyaan	Kode	Mean	Kategori
Selama 3 tahun terakhir pendapatan yang diperoleh memberikan keuntungan yang signifikan	IBM7	3.561	Cukup
Selama 3 tahun terakhir terdapat perubahan rancangan pendapatan dari usaha saya	IBM8	3.553	Cukup

LAMPIRAN 7

Hasil Uji Analisis Model

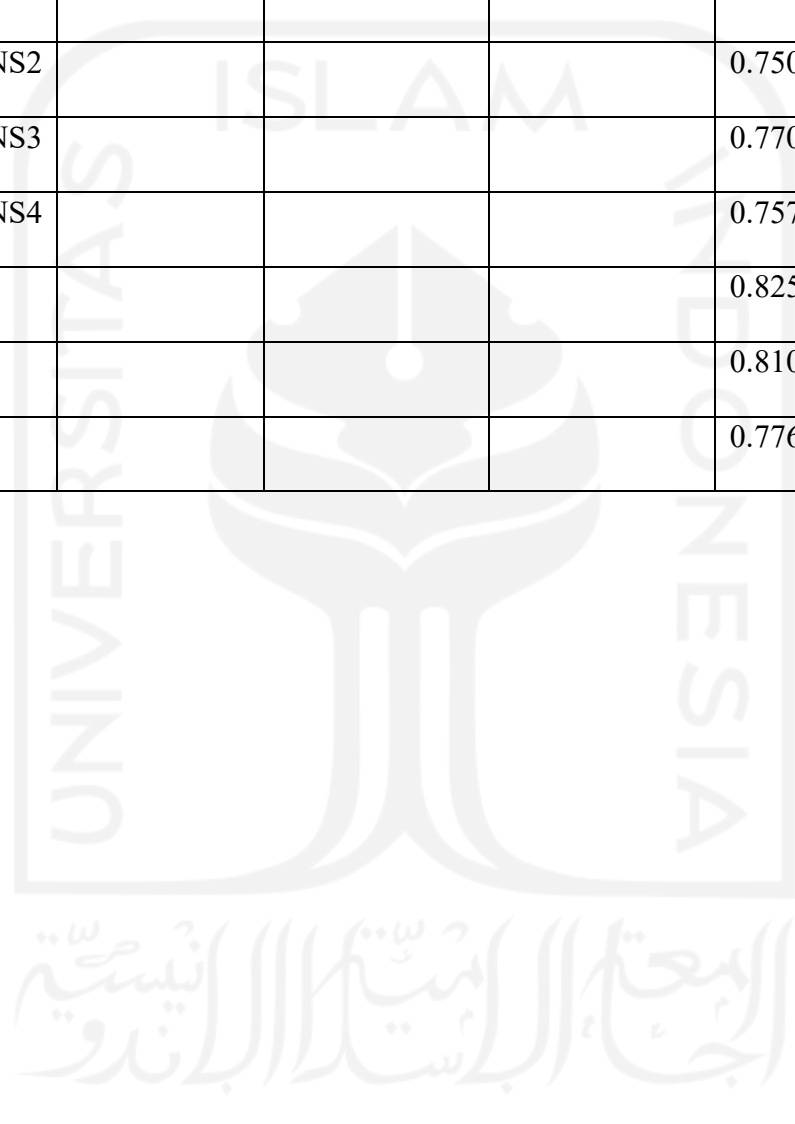


LAMPIRAN 8

Validitas Konvergen

	Fleksibilitas Strategi	Inovasi Bisnis Model	Kapasitas Serap Potensial	Realisasi Kapasitas Serap
AKU1			0.859	
AKU2			0.865	
AKU3			0.772	
ASP1			0.770	
ASP2			0.805	
ASP3			0.821	
ASP4			0.795	
FS1	0.703			
FS2	0.833			
FS3	0.758			
FS4	0.799			
FS5	0.722			
FS6	0.788			
IBM1		0.767		
IBM2		0.815		
IBM3		0.759		
IBM4		0.829		
IBM5		0.780		

IBM6		0.782		
IBM7		0.831		
IBM8		0.827		
TRANS1				0.797
TRANS2				0.750
TRANS3				0.770
TRANS4				0.757
XPL1				0.825
XPL2				0.810
XPL3				0.776



LAMPIRAN 9

Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Fleksibilitas Strategi	0.591
Inovasi Bisnis Model	0.639
Kapasitas Serap Potensial	0.661
Realisasi Kapasitas Serap	0.615

LAMPIRAN 10

Validitas Diskriminan

	Fleksibilitas Strategi	Inovasi Bisnis Model	Kapasitas Serap Potensial	Realisasi Kapasitas Serap
AKU1	0.618	0.419	0.859	0.734
AKU2	0.587	0.472	0.865	0.722
AKU3	0.569	0.361	0.772	0.642
ASP1	0.509	0.360	0.770	0.593
ASP2	0.588	0.300	0.805	0.666
ASP3	0.639	0.427	0.821	0.747
ASP4	0.623	0.467	0.795	0.774
FS1	0.703	0.310	0.479	0.517
FS2	0.833	0.499	0.657	0.642
FS3	0.758	0.437	0.504	0.505

FS4	0.799	0.324	0.624	0.569
FS5	0.722	0.382	0.469	0.469
FS6	0.788	0.341	0.595	0.539
IBM1	0.291	0.767	0.343	0.351
IBM2	0.404	0.815	0.425	0.459
IBM3	0.270	0.759	0.300	0.337
IBM4	0.411	0.829	0.392	0.434
IBM5	0.433	0.780	0.458	0.441
IBM6	0.460	0.782	0.446	0.469
IBM7	0.423	0.831	0.335	0.401
IBM8	0.440	0.827	0.429	0.470
TRANS1	0.492	0.474	0.623	0.797
TRANS2	0.452	0.412	0.597	0.750
TRANS3	0.496	0.455	0.601	0.770
TRANS4	0.579	0.379	0.634	0.757
XPL1	0.595	0.405	0.761	0.825
XPL2	0.646	0.397	0.777	0.810
XPL3	0.601	0.410	0.709	0.776

LAMPIRAN 11

Construct Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Fleksibilitas Strategi	0.861	0.896
Inovasi Bisnis Model	0.919	0.934
Kapasitas Serap Potensial	0.914	0.932
Realisasi Kapasitas Serap	0.895	0.918

LAMPIRAN 12

Nilai R-square

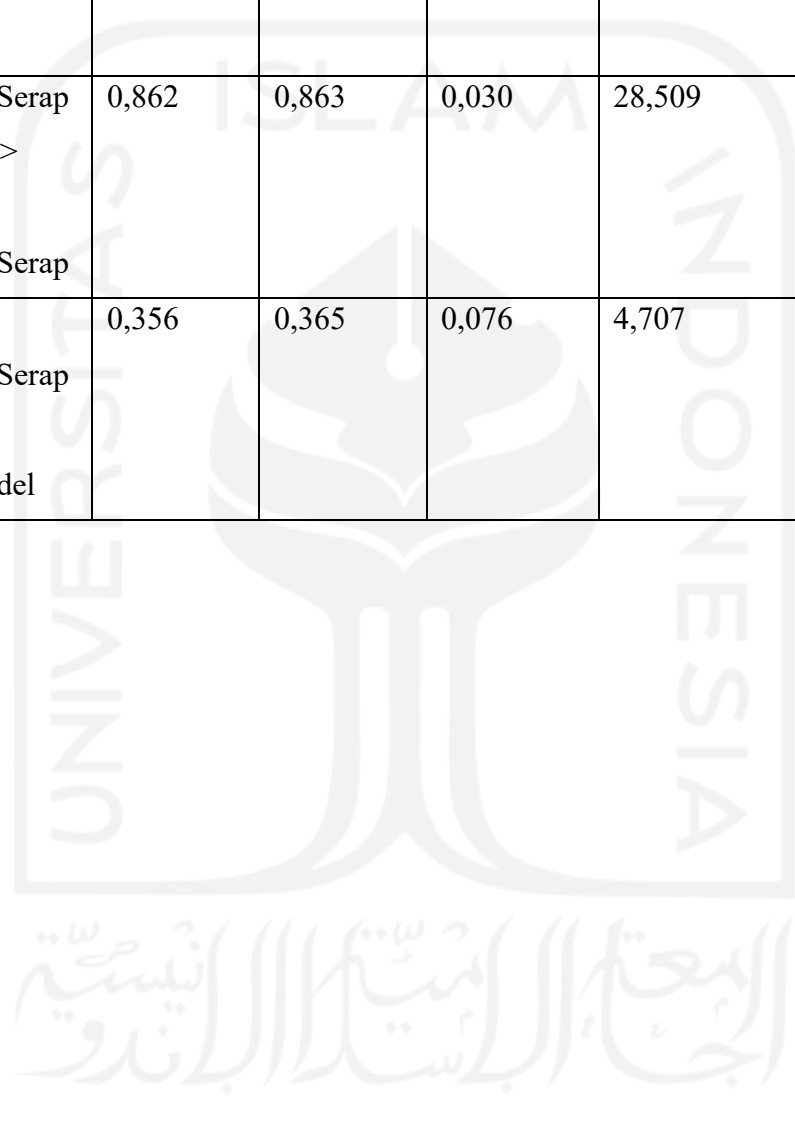
	R-Square
Fleksibilitas Strategi	0,530
Inovasi Bisnis Model	0,315
Realisasi Kapasitas Serap	0,743

LAMPIRAN 13

Path Coefficient

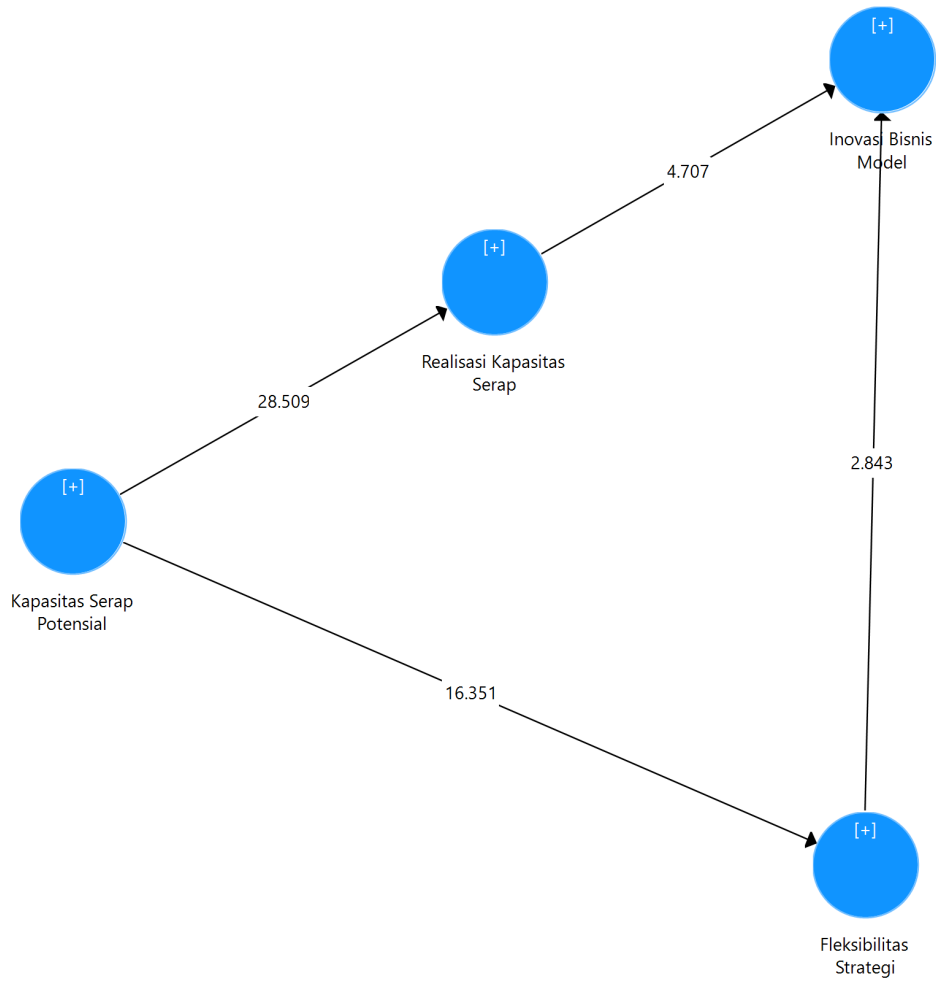
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T.Statistik (O/STDEV)	P Values
Fleksibilitas Strategi ->	0,250	0,248	0,088	2,843	0,005

Inovasi Bisnis Model					
Kapasitas Serap Potensial -> Fleksibilitas Strategi	0,728	0,733	0,045	16,351	0,000
Kapasitas Serap Potensial -> Realisasi Kapasitas Serap	0,862	0,863	0,030	28,509	0,000
Realisasi Kapasitas Serap -> Inovasi Bisnis Model	0,356	0,365	0,076	4,707	0,000



LAMPIRAN 14

Path Coeficient



المعهد الإسلامي للدراسات والبحوث

LAMPIRAN 15

Hasil Perhitungan PLS

Pengaruh Tidak langsung

Specific Indirect Effects

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
Kapasitas Serap Potensial -> Fleksibilitas Strategi -> Inovasi Bisnis Model	0.182	0.182	0.067	2.724	0.007
Kapasitas Serap Potensial -> Realisasi Kapasitas Serap -> Inovasi Bisnis Model	0.307	0.316	0.067	4.590	0.000

Pengaruh Langsung

Path Coefficients

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
Fleksibilitas Strategi -> Inovasi Bisnis Model	0.250	0.248	0.088	2.843	0.005
Kapasitas Serap Potensial -> Fleksibilitas Strategi	0.728	0.733	0.045	16.351	0.000
Kapasitas Serap Potensial -> Realisasi Kapasitas Serap	0.862	0.863	0.030	28.509	0.000
Realisasi Kapasitas Serap -> Inovasi Bisnis Model	0.356	0.365	0.076	4.707	0.000

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Fleksibilitas Strategi -> Inovasi Bisnis Model	0,250	0,248	0,088	2,843	0,005
Kapasitas Serap Potensial ->	0,728	0,733	0,045	16,351	0,000

Fleksibilitas Strategi					
Kapasitas Serap Potensial -> Inovasi Bisnis Model	0,489	0,498	0,054	8,967	0,000
Kapasitas Serap Potensial -> Realisasi Kapasitas Serap	0,862	0,863	0,030	28,509	0,000
Realisasi Kapasitas Serap -> Inovasi Bisnis Model	0,356	0,365	0,076	4,707	0,000

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Fleksibilitas Strategi -> Inovasi Bisnis Model	0,250	0,248	0,053	0,407
Kapasitas Serap Potensial ->	0,728	0,733	0,636	0,806

Fleksibilitas Strategi				
Kapasitas Serap Potensial -> Inovasi Bisnis Model	0,489	0,498	0,387	0,602
Kapasitas Serap Potensial -> Realisasi Kapasitas Serap	0,862	0,863	0,796	0,911
Realisasi Kapasitas Serap -> Inovasi Bisnis Model	0,356	0,365	0,213	0,516

Confidence
Intervals
Bias
Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Fleksibilitas Strategi -> Inovasi Bisnis Model	0,250	0,248	-0,001	0,044	0,397

Kapasitas Serap Potensial -> Fleksibilitas Strategi	0,728	0,733	0,005	0,628	0,798
Kapasitas Serap Potensial -> Inovasi Bisnis Model	0,489	0,498	0,009	0,359	0,578
Kapasitas Serap Potensial -> Realisasi Kapasitas Serap	0,862	0,863	0,001	0,782	0,906
Realisasi Kapasitas Serap -> Inovasi Bisnis Model	0,356	0,365	0,009	0,195	0,491

الجامعة الإسلامية
الاستراتيجية