

**KEKUATAN HUBUNGAN ANTAR STAKEHOLDER DALAM
PENYERAPAN PENGETAHUAN UKM DI ERA COVID-19:
*MIXED METHODS PERSPECTIVE***

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat S2**

Program Studi Magister Manajemen



Disusun oleh:

Dima Roulina Simbolon

MM. 20401900033

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG

2021

TESIS

**KEKUATAN HUBUNGAN ANTAR STAKEHOLDER DALAM
PENYERAPAN PENGETAHUAN UKM DI ERA COVID-19: *MIXED
METHODS PERSPECTIVE***

Disusun oleh:

Dima Roulina Simbolon

MM.20401900033

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 17 Juni 2020

Pembimbing,



Nurchidayati, SE., M.Si., Ph.D

NIK. 210499043

**KEKUATAN HUBUNGAN ANTAR STAKEHOLDER DALAM
PENYERAPAN PENGETAHUAN UKM DI ERA COVID-19: *MIXED*
*METHODS PERSPECTIVE***

Disusun Oleh:

Dima Roulina Simbolon

MM. 20401900033

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 25 Juni 2021

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing


Digitally signed
by Nurhidayati
Date: 2021.08.06
04:27:50 +0700

Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D

NIK. 210499043

Penguji I



Olivia
2021.07.30
10:54:17
+07'00'

Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D

NIK. 210499044

Penguji II


Digitally signed
by Prof. Dr. Heru
Sulistyo,SE,MSi
Date: 2021.07.30
13:32:20 +07'00'

Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si

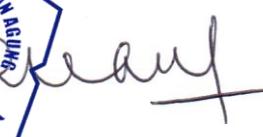
NIK. 210493032

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 25 Juli 2021

Ketua Program Studi Manajemen




Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si

NIK. 210499045

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Nama : Dima Roulina Simbolon

NIM : MM.20401900033

Program studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "*Kekuatan Hubungan antar Stakeholder dalam Penyerapan Pengetahuan UKM di Era Covid-19: Mixed Methods Perspective*" merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 17 Juni 2021

Pembimbing,

Yang menyatakan,



Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D

NIK. 210499043



Dima Roulina Simbolon

NIM.MM. 20401900033

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dima Roulina Simbolon

NIM : 20401900033

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

KEKUATAN HUBUNGAN ANTAR STAKEHOLDER DALAM PENYERAPAN PENGETAHUAN UKM DI ERA COVID-19: MIXED METHODS PERSPECTIVE

Dan menyetujui menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dipublikasikan di internet dan media lain untuk kepentingan akademik selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta atau plagiatisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 13 Agustus 2021

Yang Menyatakan,



(Dima Roulina Simbolon)

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

| | |
|---------------|-------------------------|
| Nama | : Dima Roulina Simbolon |
| NIM | : 20401900033 |
| Program Studi | : S2 Manajemen |
| Fakultas | : Ekonomi |

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

KEKUATAN HUBUNGAN ANTAR STAKEHOLDER DALAM PENYERAPAN PENGETAHUAN UKM DI ERA COVID-19: MIXED METHODS PERSPECTIVE

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 13 Agustus 2021

Yang menyatakan,



(Dima Roulina Simbolon)

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis anteseden faktor kinerja UKM dari sudut pandang pengetahuan serta mengeksplorasi kontribusi *stakeholder* utama dan perannya dalam peningkatan kinerja UKM *fashion* di Jawa Tengah dan mengeksplorasi bagaimana UKM *fashion* memaknai pengetahuan dan bagaimana daya serap pengetahuan dilakukan. Di era pandemi COVID-19 saat ini kegiatan bisnis semua beralih ke arah online. Perubahan tersebut membawa dampak serius kepada pelaku UKM. Penelitian ini membantu para pelaku UKM dalam meningkatkan kinerja organisasinya di era pandemi COVID-19 dengan memanfaatkan pengetahuan sebagai asset utama penggerak inovasi. Para pelaku ukm dapat memperoleh pengetahuan melalui hubungan antar *stakeholder* dan kemampuan daya serap pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja UKM di era pandemi COVID-19. Kekuatan hubungan antar *stakeholder* memberikan dampak yang positif terhadap sumbangan *knowledge*. Pengetahuan yang diterima digunakan sebagai asset utama dalam meningkatkan kinerja inovasi dan kinerja UKM. Hal ini harus dikaitkan dengan peran *absorptive capacity* sebagai moderasi untuk memperkuat hubungan *transfer knowledge* terhadap inovasi. Metode yang digunakan adalah *mixed methods* dengan jenis desain *concurent embedded*. Sampel dalam penelitian ini sejumlah 127 (kuesioner) dan 8 (wawancara) pada UKM dibidang *fashion* di Jawa Tengah khususnya di Kota Semarang, Pekalongan, Rembang, dan Jepara yang sudah beroperasi minimal tiga tahun, menggunakan teknologi digital untuk aktivitas bisnisnya, memiliki omset paling sedikit sepuluh juta, dan memiliki karyawan paling sedikit 5 karyawan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah melalui kuesioner dan wawancara yang kemudian akan dianalisis dengan teknik analisis statistik dan tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan hubungan antar *stakeholder* memudahkan dalam proses mendonasikan pengetahuan. Donasi pengetahuan berpengaruh pada terciptanya inovasi yang dibantu dengan kemampuan daya serap pengetahuan yang dimiliki oleh UKM. Dengan demikian peran *dynamic stakeholder relationship quality* dan *absorptive capacity* dapat meningkatkan kinerja UKM.

Kata kunci: Pandemi COVID-19, *dynamic stakeholder relationship quality*, *altruistic knowledge donating*, *absorptive capacity*, *innovation performance*, *organizational performance*

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the antecedents of SME performance factors from a knowledge point of view and explore the contribution of key stakeholders and their role in improving the performance of fashion SMEs in Central Java and explore how fashion SMEs interpret knowledge and how knowledge absorption is carried out. In the current era of the COVID-19 pandemic, all business activities are turning towards online. These changes have a serious impact on SMEs. This research helps SMEs in improving their organizational performance in the COVID-19 pandemic era by utilizing knowledge as the main asset driving innovation. SMEs can gain knowledge through relationships between stakeholders and the ability to absorb knowledge that can improve the performance of SMEs in the era of the COVID-19 pandemic. The strength of the relationship between stakeholders has a positive impact on the contribution of knowledge. The knowledge received is used as the main asset in improving the innovation and performance of SMEs. This must be related to the role of absorptive capacity as a moderator to strengthen the relationship of knowledge transfer to innovation. The method used is mixed methods with the type of concurrent embedded design. The sample in this study is 127 (questionnaires) and 8 (interviews) on SMEs in the fashion sector in Central Java, especially in the cities of Semarang, Pekalongan, Rembang, and Jepara which have been operating for at least three years, use digital technology for their business activities, have a turnover of at least ten million, and has at least 5 employees. The data collection method used is through questionnaires and interviews which will then be analyzed using statistical and thematic analysis techniques. The results show that the strength of the relationship between stakeholders facilitates the process of donating knowledge. Knowledge donation has an effect on the creation of innovation which is assisted by the ability to absorb knowledge owned by SMEs. Thus the role of dynamic stakeholder relationship quality and absorptive capacity can improve the performance of SMEs.

Keywords: Pandemic COVID-19, dynamic stakeholder relationship quality, altruistic knowledge donating, absorptive capacity, innovation performance, organizational performance

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Alhamdulillah rabbil‘alamin. Segala puji bagi Allah SWT atas segala rahmat hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan usulan penelitian tesis yang berjudul “*Kekuatan Hubungan antar Stakeholder dalam Penyerapan Pengetahuan UKM di Era Covid-19: Mixed Methods Perspective*”. Usulan Penelitian Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian usulan penelitian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

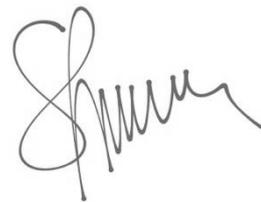
1. Allah SWT, Allah Maha Besar yang mana sudah memberikan kesehatan dan kemudahan dalam proses pembuatan penelitian skripsi ini.
2. Orang Tua dan keluarga Penulis selaku pendukung setia dikala susah ataupun senang.
3. Ibu Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah sabar membimbing, mengarahkan, mengampu dan memberikan motivasi, saran-saran kepada penulis sehingga tesis ini dapat tersusun.
4. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah sabar membimbing, mengarahkan, mengampu dan memberikan motivasi, saran-saran kepada penulis sehingga tesis ini dapat tersusun.
5. Bapak Prof. Widodo, SE, Msi selaku Dosen sekaligus Ketua Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang juga telah membimbing dan memberikan arahan kepada penulis.

6. Seluruh dosen dan staf Program Studi Manajemen S2 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah banyak memberikan segenap ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat kepada penulis.
7. Teman seperjuangan SDM Squad Adelia Ika Damayanti, Dita Prameswari dan Indah Rahayu, yang telah banyak memberikan bantuan baik dalam bentuk semangat, doa, maupun saran kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
8. Teman dan Sahabat kelas EC dan seluruh teman-teman manajemen angkatan tahun 2019 Unissula, terima kasih atas doa motivasi, dan saran kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
9. Kepada seluruh pihak dan teman-teman penulis lainnya yang tidak disebutkan namanya satu-persatu, semoga Allah selalu memberikan ridho dan rahmat kepada kita semua atas kebaikan yang telah kita lakukan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penelitian tesis masih memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna, baik dalam materi maupun tatacara penulisannya. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna penyempurnaan usulan penelitian tesis ini di masa yang akan datang. Semoga penelitian tesis ini dapat memberikan banyak manfaat baik bagi penulis maupun para pembaca pada umumnya.

Jepara, 17 Juni 2021

Penulis,



Dima Roulina Simbolon

NIM. MM. 20401900033

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS | iv |
| PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARTA ILMIAH | v |
| PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARTA ILMIAH | vi |
| ABSTRAK | vii |
| ABSTRACT | viii |
| KATA PENGANTAR | ix |
| DAFTAR ISI | xi |
| DAFTAR TABEL | xvi |
| DAFTAR GAMBAR | xix |
| DAFTAR LAMPIRAN | xx |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 7 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 8 |

| | |
|---|----|
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 10 |
| 2.1 Dynamic Stakeholder Relationship Quality (DSRQ) | 10 |
| 2.2 Absorptive Capacity (AC) | 11 |
| 2.3 Altruistic Knowledge Donating (AKD) | 12 |
| 2.4 Innovation Performance (IP) | 13 |
| 2.5 Organizational Performance (OP) | 14 |
| 2.6 Hubungan antar Variabel dan Hipotesis | 16 |
| 2.6.1 DSRQ dan AKD | 16 |
| 2.6.2 AKD dan IP | 17 |
| 2.6.3 Peran Moderasi AC | 19 |
| 2.6.4 IP dan OP | 20 |
| 2.7 Kerangka Pemikiran | 22 |
| 2.8 Peran <i>Knowledge</i> dan <i>Stakeholder</i> pada Organisasi | 22 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 24 |
| 3.1 Jenis Penelitian | 24 |
| 3.2 Desain Penelitian | 25 |
| 3.2.1 Populasi | 26 |
| 3.2.2 Sampel | 27 |
| 3.2.3 Sumber dan Jenis Data | 28 |
| 3.2.4 Metode Pengumpulan Data | 29 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2.5 DOV dan Indikator | 30 |
| 3.2.6 Interview Guidance | 32 |
| 3.2.7 Analisis Data | 33 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 41 |
| 4.1 Metode Kuantitatif | 41 |
| 4.1.1 Gambaran Umum Responden | 41 |
| 4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian | 44 |
| 4.1.2.1 Deskriptif Variabel DSRQ | 45 |
| 4.1.2.2 Deskriptif Variabel AC | 46 |
| 4.1.2.3 Deskriptif Variabel AKD | 47 |
| 4.1.2.4 Deskriptif Variabel IP | 49 |
| 4.1.2.5 Deskriptif Variabel OP | 50 |
| 4.1.3 Analisis Data | 52 |
| 4.1.3.1 <i>Evaluation of Measurement Model</i> | 52 |
| a. <i>Covergent Validity</i> | 53 |
| b. <i>Internal Consistency (Uji Reliabilitas)</i> | 55 |
| 4.1.3.2 <i>Evaluation of Stuctural Model</i> | 57 |
| a. <i>Coefficient of Determination (R-Square)</i> | 58 |
| b. <i>Predictive Relevance (Q-Square)</i> | 59 |
| c. <i>Model_Fit</i> | 61 |

| | |
|---|----|
| d. <i>Path Coefficient</i> (Uji Hipotesis) | 61 |
| 4.2 Metode Kualitatif | 64 |
| 4.2.1 Profil Narasumber | 64 |
| 4.2.2 Hasil Wawancara | 66 |
| 4.2.2.1 Peran dan kontribusi <i>stakeholder</i> utama terhadap kinerja UKM <i>fashion</i> di Jawa Tengah | 66 |
| 1. <i>Stakeholder</i> pada Kelangsungan Bisnis Operasional UKM | 67 |
| 2. Kontribusi <i>Stakeholder</i> Utama Terhadap Pengumpulan Pengetahuan UKM | 72 |
| 3. <i>Stakeholder</i> yang Paling Berkontribusi dalam Kelangsungan Bisnis Operasional UKM | 77 |
| 4. Dampak Perkembangan Pengetahuan UKM Tanpa <i>Stakeholder</i> | 79 |
| 4.2.2.2 Makna Pengetahuan dan Penyerapannya dikalangan UKM <i>Fashion</i> di Jawa Tengah | 82 |
| 1. Pengetahuan Diposisikan dalam UKM | 82 |
| 2. Cara UKM mendapatkan dan mengembangkan pengetahuan | 84 |
| 3. Manfaat Pengetahuan dalam Kelangsungan Bisnis UKM | 86 |

| | |
|---|-----|
| 4.3 Pembahasan Hasil Penelitian | 89 |
| 4.3.1 Kekuatan Hubungan antar <i>Stakeholder</i> dalam Pembentukan Sikap Berbagi Pengetahuan | 89 |
| 4.3.2 Sikap Berbagi Pengetahuan dalam Meningkatkan Kinerja Inovasi | 91 |
| 4.3.3 Penyerapan Pengetahuan Memudahkan Terciptanya Inovasi | 92 |
| 4.3.4 Peran Inovasi dalam Meningkatkan Kinerja UKM | 94 |
| BAB V PENUTUP | 96 |
| 5.1 Simpulan | 96 |
| 5.2 Implikasi Manajerial | 98 |
| 5.3 Implikasi Teori | 101 |
| 5.4 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang | 104 |
| DAFTAR PUSTKA | 106 |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN | 113 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 3.1 DOV dan Indikator..... | 31 |
| Tabel 3.2 Interview Guidance | 32 |
| Tabel 3.3 Ringkasan Desain Riset Mixed Methods..... | 40 |
| Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data Primer | 42 |
| Tabel 4.2 Demografi Responden | 43 |
| Tabel 4.3 Statistik Deskriptif DSRQ | 45 |
| Tabel 4.4 Statistik Deskriptif AC | 46 |
| Tabel 4.5 Statistik Deskriptif AKD | 48 |
| Tabel 4.6 Statistik Deskriptif IP | 49 |
| Tabel 4.7 Statistik Deskriptif OP | 51 |
| Tabel 4.8 Nilai <i>Outer Loadings</i> dan AVE | 54 |
| Tabel 4.9 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> | 56 |
| Tabel 4.10 <i>Coefficients of Determination (R-Square)</i> | 58 |
| Tabel 4.11 <i>Predictive Relevance (Q-Square)</i> | 60 |
| Tabel 4.12 <i>Model_Fit (NFI)</i> | 61 |
| Tabel 4.13 <i>Path Coefficient</i> | 62 |
| Tabel 4.14 Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis | 62 |

| | |
|---|----|
| Tabel 4.15 Profil Narasumber | 64 |
| Tabel 4.16 Vendor Sebagai Pihak Yang Memiliki Hubungan Untuk Kelangsungan Bisnis Operasional UKM | 67 |
| Tabel 4.17 Supplier Sebagai Pihak Yang Memiliki Hubungan Untuk Kelangsungan Bisnis Operasional UKM | 69 |
| Tabel 4.18 Konsumen Sebagai Pihak Yang Memiliki Hubungan Untuk Kelangsungan Bisnis Operasional UKM | 70 |
| Tabel 4.19 Pesaing Sebagai Pihak Yang Memiliki Hubungan Untuk Kelangsungan Bisnis Operasional UKM | 71 |
| Tabel 4.20 Kontribusi Vendor | 73 |
| Tabel 4.21 Kontribusi Supplier | 74 |
| Tabel 4.22 Kontribusi Konsumen | 75 |
| Tabel 4.23 Kontribusi Pesaing | 76 |
| Tabel 4.24 Vendor Paling Berkontribusi | 77 |
| Tabel 4.25 Supplier Paling Berkontribusi | 78 |
| Tabel 4.26 Konsumen Paling Berkontribusi | 79 |
| Tabel 4.27 Pernyataan Narasumber Terkait Stakeholder..... | 80 |
| Tabel 4.28 Pengetahuan UKM Diposisikan Dalam Organisasi | 83 |

Tabel 4.29 Cara UKM Mendapatkan dan Mengembangkan Pengetahuan85

Tabel 4.30 Kegunaan Pengetahuan untuk Kelangsungan Bisnis UKM.....87



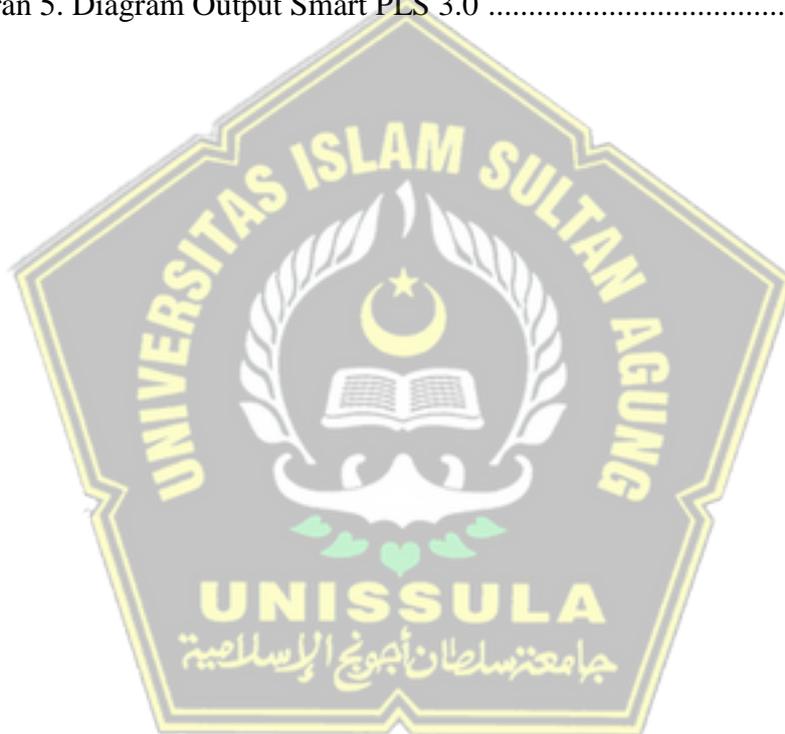
DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran | 22 |
| Gambar 3.1 Embedded Mixed Methods Design | 25 |
| Gambar 3.2 Alur Analisis Data Metode Kuantitatif | 33 |
| Gambar 4.1 Estimasi Model | 53 |
| Gambar 4.2 Evaluasi Model | 57 |
| Gambar 4.3 Hasil Blindfolding | 60 |
| Gambar 4.4 Hasil Uji Hipotesis (Bootstrapping) | 61 |
| Gambar 4.5 Hasil Penelitian Kualitatif tentang Peran Hubungan Stakeholder UKM terhadap Pengumpulan Pengetahuan | 81 |
| Gambar 4.6 Hasil Penelitian Kualitatif tentang Penyerapan Pengetahuan UKM | 88 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|-----|
| Lampiran 1. Kuesioner Penelitian | 114 |
| Lampiran 2. Pertanyaan Wawancara | 118 |
| Lampiran 3. Tabulasi Data | 119 |
| Lampiran 4. Hasil Output Smart PLS 3.0 | 123 |
| Lampiran 5. Diagram Output Smart PLS 3.0 | 127 |



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penyebaran virus COVID-19 masih menjadi kosen berbagai negara, terutama yang sudah mengonfirmasi kasus positif terinfeksi di negaranya. Di Negara Indonesia tercatat total kasus positif COVID-19 sejumlah 45.029 orang, sedangkan pada wilayah Jawa Tengah tercatat total kasus positif COVID-19 sejumlah 2.569 orang pada Minggu (21/6) (CNN Indonesia, 21 Juni 2020). Akibatnya diberlakukan *lockdown* dan *work from home* yang mengakibatkan semua aktivitas terhenti, dimana banyak sekali perusahaan dan unit-unit bisnis lainnya mengalami penurunan kinerja organisasi. Dengan dilakukannya pembatasan sosial bersekala besar, aktivitas ekonomi terutama produksi, distribusi, dan penjualan mengalami gangguan yang pada akhirnya berkontribusi semakin dalam pada kinerja UKM. Moody's Investor Service memprediksi pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2020 mengalami perlambatan pada angka 4, 8% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Dalam situasi krisis seperti ini, sektor UKM sangat perlu perhatian khusus karena merupakan penyumbang terbesar terhadap PDB. Dalam situasi pandemi ini, menurut Kemenkop UKM ada sekitar 37.000 UKM di Jawa Tengah yang memberikan laporan bahwa mereka terdampak sangat serius dengan adanya pandemi ini ditandai dengan: sekitar 56% melaporkan terjadi penurunan penjualan, 22% melaporkan permasalahan pada aspek pembiayaan, 15% melaporkan pada

masalah inovasi dan distribusi produk, dan 4% melaporkan kesulitan mendapatkan bahan baku mentah.

Permasalahan ini harus dihadapi oleh para UKM demi mempertahankan usahanya. Melakukan tugas besar ini dalam mengoptimalkan kinerja organisasi di tengah pandemi sangat membutuhkan peran *stakeholder* dalam memanfaatkan *networking* atau jaringan sebagai jembatan untuk terhubung dengan komunitas, berhubungan dan berkomunikasi dengan *stakeholder* dalam membantu bertukar informasi mengenai kendala dan solusi di masa pandemi ini. Dan komunikasi yang digunakan oleh UKM adalah online. Dalam penelitian ini *stakeholder* yang akan dikaji mencakup; pesaing, konsumen, distributor, pemerintah, perbankan dan asosiasi mode (G. Dumont & M. Ots, 2019). Disisi lain, terdapat hambatan pada UKM dalam meningkatkan kinerja organisasi yaitu UKM adalah jenis usaha yang masih kecil serta dalam cakupan sempit sehingga terjadi ketidakmampuan UKM dalam menjalin hubungan dengan sesama unit, pesaing, konsumen, distributor, pemerintah, perbankan dan asosiasi mode. Hambatan tersebut mengakibatkan munculnya ketidakmampuan UKM dalam membangun aktivitas berbagi informasi, pengetahuan dan pengalaman karena tidak bergabung dengan komunitas, UKM sangat terbatas akan pengetahuan dan pengetahuan yang dimiliki belum terdokumentasi. *Stakeholder* yang terlibat secara aktif bekerjasama dengan UKM dalam merencanakan, mengembangkan, membuat bersama, atau meningkatkan produk / merek dapat membantu meningkatkan kinerja inovasi pada organisasi dan membantu meningkatkan kinerja organisasi (Bresciani, Thrassou, & Vrontis, 2013; Contò, Fiore, Vrontis, & Silvestri, 2015; Kaufmann & Shams, 2016; Kumar &

Pansari, 2016). UKM yang memiliki kualitas hubungan yang dinamis dengan *stakeholder* akan berkontribusi pada pemahaman kita saat ini tentang bagaimana wirausahawan dapat memanfaatkan jaringan dengan *stakeholder* mereka untuk berbagi pengetahuan tanpa diminta untuk merencanakan dan mengimplementasikan strategi wirausaha inovatif secara kolaboratif yang akan meningkatkan kinerja organisasi.

Tidak sempurna jika UKM hanya menjalin kualitas hubungan dengan stakeholder, pentingnya berbagi informasi dan pengetahuan dengan *stakeholder* sangat memungkinkan untuk mengeksploitasi dan memanfaatkan sumber daya berbasis pengetahuan dalam meningkatkan kinerja inovasi yang akan membantu meningkatkan kinerja organisasi. Di tengah pandemi ini, peran *stakeholder* untuk berbagi pengetahuan secara sukarela sangat bermanfaat bagi kelangsungan perusahaan untuk menangani permasalahan-permasalahan akibat COVID-19, inilah yang disebut dengan *altruistic knowledge donating*. Berbagi pengetahuan tanpa diminta dalam organisasi umumnya dipandang sebagai perilaku altruistik yang menekankan kepedulian terhadap kebaikan orang lain atas kesejahteraan pribadi seseorang yang bertujuan semata-mata untuk memberi manfaat kepada orang lain (Kuznetsov, 2006). Dalam islam Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang berilmu dan mengamalkannya. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam surat An-Nisa ayat 66 yang artinya: “Dan sesungguhnya kalau mereka mengamalkan pelajaran yang diberikan kepada mereka, tentulah hal yang demikian itu lebih baik bagi mereka dan lebih menguatkan mereka”. Dengan mengembangkan konsep *knowledge donating* menjadi *altruistic knowledge*

donating, terciptanya value yang menekankan pada kepedulian dan kebaikan pada sesama. Hal tersebut didasari oleh sebuah temuan Wang & Noe (2010) yang membuktikan terdapat hubungan positif antara berbagi pengetahuan secara sukarela, kombinasi pengetahuan dan hasil kontribusi sebagai solusi dalam pengurangan biaya produksi, penyelesaian proyek pengembangan produk baru yang lebih cepat, kinerja tim, kemampuan inovasi perusahaan, dan kinerja perusahaan.

Ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan tanpa diminta berhubungan positif dengan pengurangan biaya produksi, penyelesaian proyek pengembangan produk baru yang lebih cepat, meningkatkan kinerja tim, meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan dan kinerja perusahaan meningkat karena pertumbuhan penjualan dan pendapatan dari produk dan layanan baru yang tinggi (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). Hal ini didasari dengan temuan dari Kim et al (2018) bahwa berbagi pengetahuan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja UKM melalui inovasi. Knowledge sharing (donasi dan koleksi) secara positif mempengaruhi kemampuan untuk berinovasi (Saez et al, 2012 & Podrug et al, 2017). Namun terdapat organisasi atau individu yang memiliki orientasi pada tujuan kinerja yang tinggi, dimana lebih mementingkan dalam menunjukkan kompetensi mereka dan tidak peduli dengan organisasi atau individu lain. Mereka mungkin merasa bahwa berbagi pengetahuan untuk orang lain itu menghabiskan waktu dan upaya pada aktivitas kerja yang seharusnya dapat menghasilkan manfaat dan imbalan pribadi yang lebih besar dengan melampaui harapan pada tujuan kinerja (Szulanski et al, 2004). Organisasi yang berorientasi pada sasaran kinerja

mungkin tidak ingin meluangkan waktu untuk terlibat dalam bertukar pengetahuan dengan organisasi lain dan tidak berusaha memahami serta tidak ingin menerapkan pengetahuan yang dibagi untuk pekerjaan mereka. Akibatnya, mereka lebih kecil kemungkinannya untuk berbagi pengetahuan.

Terlepas dari hubungan yang signifikan terkait dengan berbagi pengetahuan dan kombinasi pengetahuan, masih banyak organisasi gagal dalam mengeksploitasi pengetahuan mereka (Wang & Noe, 2010). Terdapat perbedaan hasil bahwa *knowledge sharing* (*donating* dan *collecting*) tidak secara langsung mempengaruhi *innovation* (Oliveira, M., Curado, C., Balle, A.R. & Kianto, A, 2020), ini bisa dijelaskan karena karakteristik UKM yang berbeda-beda. Maka perlunya perlunya meningkatkan pemahaman UKM tentang bagaimana makna pengetahuan dan penyerapannya dikalangan UKM *fashion*. UKM harus dapat menyerap semua pengetahuan yang telah dibagikan oleh stakeholder (*absorptive capacity*) dengan baik sehingga dapat diimplementasikan oleh UKM untuk meningkatkan kinerja inovasi yang akan secara otomatis dapat meningkatkan kinerja perusahaannya juga.

Sedikit yang diketahui oleh UKM mengenai peran *dynamic stakeholder relationship quality* dan *altruistic knowledge donating* yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi pada UKM dimasa pandemi ini. Peran *stakeholder* dalam menunjang keberhasilan kinerja UKM dan dari beberapa hasil yang sudah diteliti, diantaranya tidak menjelaskan sejauhmana kontribusi dan peran *stakeholder* terhadap kinerja UKM. Permasalahan ini terjadi karena UKM memiliki karakter yang berbeda-beda disetiap negara dan sesuai kenyataannya UKM masih banyak dipengaruhi oleh kekuatan lingkungan eksternal di negara tersebut. Dan

belum banyak penelitian sebelumnya yang membahas mengenai *altruistic knowledge donating* karena ini adalah sebuah konsep yang cukup baru. Metode penelitian yang digunakan penelitian yang sebelumnya kebanyakan menggunakan pendekatan kuantitatif dan sangat sedikit yang menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini menggabungkan kedua pendekatan dengan menggunakan *mixed methods*. *Mixed methods* dalam penelitian ini yaitu menganalisis hubungan antar variabel faktor kinerja UKM serta memeriksa mengenai sejauhmana peran dan kontribusi *stakeholder* utama terhadap kinerja UKM *fashion* di Jawa Tengah, kemudian juga memeriksa mengenai bagaimana makna dan penyerapan pengetahuan dikalangan UKM *fashion*.

Pada tahap kuantitatif, penelitian ini menganalisis variabel-variabel dari faktor kinerja UKM *fashion* di Jawa Tengah dari sudut pandang pengetahuan. Dalam tahap ini, lebih fokus pada hubungan variabel antar satu dengan yang lain dan hasil yang diperoleh berupa statistik. Pada tahap kualitatif, penelitian ini akan menginvestigasi peran dari *stakeholder* utama pada UKM *fashion* di Jawa Tengah, karena kontribusi *stakeholder* utama diyakini menjadi pemicu utama untuk mempercepat laju kinerja UKM ditengah pandemi ini. Selanjutnya, pada tahap ini juga menginvestigasi bagaimana UKM *fashion* di Jawa Tengah memaknai apa itu pengetahuan dan bagaimana daya serap pengetahuan dilakukan, karena manfaat pengetahuan sangat bisa diandalkan dalam meningkatkan kinerja UKM. Menggunakan *mix methods* dalam penelitian ini, memberikan deskripsi lengkap tentang kualitas hubungan dengan *stakeholder* yang dinamis dan membagi pengetahuan secara sukarela terhadap Kinerja UKM dari sudut pandang

pengetahuan. Pendekatan mixed methods ini akan membuat deskripsi yang lebih kaya dan berwarna tentang peningkatan kinerja UKM dimasa pandemi serta akan berguna untuk diimplementasikan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalahnya adalah “Bagaimana peran *dynamic stakeholder relationship quality* dan *absorptive capacity* dari sudut pandang pengetahuan pada UKM *fashion di Jawa Tengah?*”

Sedangkan pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis anteseden faktor kinerja UKM dari sudut pandang pengetahuan :
 - a. Bagaimana pengaruh *dynamic stakeholder relationship quality* terhadap *altruistic knowledge donating*?
 - b. Bagaimana pengaruh *altruistic knowledge donating* terhadap *innovation performance*?
 - c. Bagaimana *absorptive capacity* memoderasi hubungan antara *altruistic knowledge donating* terhadap *innovation performance*?
 - d. Bagaimana pengaruh *innovation performance* terhadap *organizational performance*?
2. Sejauhmana peran dan kontribusi *stakeholder* utama terhadap kinerja UKM *fashion* di Jawa Tengah?
3. Bagaimana makna pengetahuan dan penyerapan pengetahuan dikalangan UKM *fashion* di Jawa Tengah?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penelitian ini bertujuan :

1. Menganalisis anteseden faktor kinerja UKM dari sudut pandang pengetahuan
 - a. Menganalisis pengaruh *dynamic stakeholder relationship quality* terhadap *altruistic knowledge donating*.
 - b. Menganalisis pengaruh *altruistic knowledge donating* terhadap *innovation performance*.
 - c. Menganalisis peran moderasi absorptive capacity dalam hubungan antara *altruistic knowledge donating* terhadap *innovation performance*.
 - d. Menganalisis pengaruh *innovation performance* terhadap *organizational performance*.
2. Mengeksplorasi kontribusi *stakeholder* utama dan perannya dalam peningkatan kinerja UKM *fashion* di Jawa Tengah.
3. Mengeksplorasi bagaimana UKM *fashion* memaknai pengetahuan dan bagaimana daya serap pengetahuan dilakukan.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan, wawasan dan informasi guna untuk menjadi panduan bagi perkembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang dan khususnya untuk para akademisi untuk

mengetahui teori yang berhubungan dengan *dynamic stakeholder relationship quality*, *altruistic knowledge donating*, *absorptive capacity*, *innovation performance*, dan *organizational performance*.

1.4.2. Manfaat Praktisi

Manfaat praktisi dari hasil penelitian ini digunakan sebagai panduan dan rekomendasi untuk para praktisi manajemen dalam menjalankan bisnisnya.

1.4.3. Manfaat Peneliti

Manfaat peneliti dari hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan sumber pengetahuan bagi para peneliti khususnya dengan adanya variabel-variabel baru dan temuan baru yang pada akhirnya dapat dikembangkan dalam penelitian yang akan mendatang.

1.4.4. Manfaat bagi Pelaku UKM

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh para pelaku UKM sebagai strategi pengembangan perusahaan dimasa pandemi COVID-19 sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaannya serta mempertahankan perusahaannya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Dynamic Stakeholder Relationship Quality*

Menurut Liu et al (2011), kualitas adalah prasyarat penting untuk keberhasilan hubungan pertukaran jangka panjang dan menentukan kemungkinan bahwa hubungan di antara mitra akan berlanjut. Memahami kualitas hubungan yang dilakukan dengan mitra sangat penting untuk memprediksi interaksi masa depan perusahaan dengan mitra tersebut serta kesehatan hubungan saat ini. *Dynamic stakeholder relationship quality* fokus pada praktik menjalin hubungan yang saling menguntungkan dengan kelompok dan individu pihak ketiga yang memiliki "kepentingan" untuk kepentingan bersama. Hubungan ini membangun jaringan yang mengembangkan tentang masalah, produk, dan / atau layanan yang penting bagi organisasi. Stakeholder harus terlibat secara aktif bekerjasama dengan perusahaan untuk merencanakan, mengembangkan, membuat bersama, atau meningkatkan produk / merek (Bresciani, Thrassou, & Vrontis, 2013; Contò, Fiore, Vrontis, & Silvestri, 2015; Kaufmann & Shams, 2016; Kumar & Pansari, 2016). Kolaborasi dengan berbagai jenis pemangku kepentingan eksternal seperti pelanggan, pemasok, pesaing, universitas, dan lembaga penelitian untuk bersama-sama menciptakan produk atau layanan memungkinkan perusahaan mengakses berbagai sumber daya eksternal, termasuk informasi, wawasan, dan gagasan berorientasi pada generasi produk baru (yaitu, barang dan / atau jasa) (Ind, Iglesias, & Schultz, 2013).

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *dynamic stakeholder relationship quality* merupakan kualitas hubungan yang dinamis yang dimiliki oleh perusahaan dengan stakeholdernya atau pemangku kepentingan yang dapat dilihat berdasarkan kualitas kerjasama perusahaan, kualitas komitmen, kualitas kepercayaan dan kualitas komunikasi yang dimiliki oleh perusahaan untuk stakeholdernya.

2.2 *Absorptive Capacity*

Kapasitas daya serap merupakan konstruk penting yang memengaruhi fleksibilitas strategis dan berbagai bentuk inovasi. Kapasitas daya serap merupakan prasyarat penting untuk pembaruan basis pengetahuan perusahaan (Zahra & George, 2002). Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan kapasitas yang meningkat untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang kompetitif (Zahra & George, 2002). Kemampuan ini adalah fungsi dari pengetahuan terkait sebelumnya dan mencakup potensi sesudahnya. Potensi daya serap potensial untuk mencoba mengidentifikasi dan mendapatkan pengetahuan baru, dan mengasimilasi pengetahuan yang diperoleh dari sumber eksternal (Zahra & George, 2002). Kapasitas penyerapan yang disadari meliputi pengembangan wawasan dan hasil baru dari mengkonsolidasikan eksisting dan baru-baru ini memperoleh pengetahuan dan mentransformasikan pengetahuan menjadi operasi bisnis (Zahra & George, 2002). Konsep absorptive capacity yang digunakan pada perusahaan ini adalah konsep yang diutarakan oleh Zahra dan George (2002), meliputi dua susunan, yaitu: *potential absorptive capacity* terdiri dari kemampuan mengakuisisi dan mengasimilasi dan *realized absorptive capacity* terdiri dari

kemampuan mentransformasi dan mengeksploitasi pengetahuan. Zahra dan George (2002) melakukan rekonseptualisasi terhadap *absorptive capacity* dengan mengajukan empat dimensi, yaitu: kemampuan mengakuisisi, mengasimilasi, mentransformasi, dan mengeksploitasi pengetahuan. Kapasitas daya serap mengacu pada perolehan dan asimilasi pengetahuan, dan kapasitas daya serap yang terwujud untuk eksploitasi dan transformasi pengetahuan (Jansen et al, 2005). Dengan kata lain, kapasitas penyerapan merepresentasikan pengetahuan eksternal yang dapat diperoleh dan diasimilasi oleh suatu organisasi atau penciptaan pengetahuan sedangkan kapasitas penyerapan yang disadari organisasi merepresentasikan pengetahuan eksternal yang telah diubah oleh suatu organisasi dan dieksploitasi atau pemanfaatan pengetahuan (Lane et al., 2006; Setia & Patel, 2013).

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *absorptive capacity* merupakan kemampuan dari perusahaan dalam mengenali dan proses pemantauan, evaluasi, untuk memperoleh informasi eksternal yang memanfaatkan pengetahuan agar mendapatkan keunggulan kompetitif.

2.3 Altruistic Knowledge Donating

Knowledge adalah sumber daya organisasi kritis yang memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam ekonomi yang kompetitif dan dinamis (Foss et al, 2009). Berbagi pengetahuan antara karyawan, organisasi dan pemangku kepentingan memungkinkan untuk mengeksploitasi dan memanfaatkan sumber daya berbasis pengetahuan. Dalam praktiknya, menyoroti kebutuhan akan pengetahuan adalah fitur penting dari banyak organisasi. Perkembangan dan

keberhasilan organisasi sangat tergantung pada berbagi pengetahuan secara sukarela atau yang disebut *knowledge donating* (Carmeli et al., 2011). *Knowledge donating* merupakan kesediaan organisasi untuk menyebarkan atau mendonasikan pengetahuan perusahaan mereka untuk perusahaan lain (De Vries et al., 2006). Beberapa indikatornya yaitu berbagi pengetahuan dengan perusahaan lain tanpa diminta, berbagi pengetahuan dan mengikuti, berbagi informasi tanpa diminta, berbagi pengalaman dan kisah sukses. Berbagi pengetahuan kepada orang lain sering dipandang dan dipelajari sebagai perilaku altruistik, yang menekankan kepedulian terhadap kebaikan orang lain atas kesejahteraan pribadi seseorang (Van Den Hooff and De Leeuw Van Weenen, 2004). Perilaku altruisme yang berkenaan dengan orang lain terhadap niat berbagi pengetahuan individu. Berbagi pengetahuan tanpa diminta dalam organisasi umumnya dipandang sebagai perilaku altruistik yang “menekankan kepedulian terhadap kebaikan orang lain atas kesejahteraan pribadi seseorang yang bertujuan semata-mata untuk memberi manfaat kepada orang lain tanpa bermaksud mempromosikan keuntungan atau meningkatkan situasinya (Kuznetsov, 2006), untuk mempertimbangkan kebutuhan orang lain dalam menentukan tingkat kontribusi secara sukarela”.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *altruistic knowledge donating* merupakan kesediaan organisasi untuk menyebarkan atau mendonasikan pengetahuan perusahaan mereka untuk perusahaan lain.

2.4 Innovation Performance

Inovasi secara umum didefinisikan sebagai aplikasi yang berhasil dari ide-ide baru yang dihasilkan dari proses organisasi di Indonesia sumber daya yang

berbeda digabungkan (Dodgson et al, 2014). Kombinasi berbagai sumber daya ini merupakan proses multi-tahap yang mengarah pada produk, layanan, atau proses yang ditingkatkan atau baru dengan mana perusahaan berusaha untuk membedakan diri mereka di pasar (Baregheh et al, 2009). Sebuah inovasi dapat dilakukan dengan melakukan sesuatu yang berbeda atau lebih baik pada seluruh produk, proses atau prosedur untuk meningkatkan nilai dan kinerja. Menurut Chen & Huang (2009) *Innovation performance* atau kinerja inovasi merupakan kemampuan perusahaan untuk meluncurkan produk atau jalur baru (rentang) ke pasar. Kinerja Inovasi terbentuk dari pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan yang didukung oleh teknologi digital yang memunculkan aplikasi-aplikasi (Jimenez & Sanz, 2008). Cui & Wu (2016) berpendapat bahwa pengguna yang kreatif dengan demikian berkontribusi pada pengembangan inovasi yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja inovasi perusahaan.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *innovation performance* merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam menciptakan ide-ide baru yang meliputi produk, layanan, proses, serta praktik manajemen dimaksudkan untuk tujuan organisasi.

2.5 Organizational Performance

Kinerja organisasi menjadi peranan penting sebagai tolok ukur keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan. Ini adalah variabel dependen untuk beberapa area manajemen dan didefinisikan sebagai seperangkat indikator keuangan dan non-keuangan yang menawarkan informasi tentang tingkat pencapaian tujuan dan

hasil (Lebans & Euske, 2006). Sulit untuk diukur kinerja tanpa menyertakan hubungan eksternal dan nilai-nilai tidak berwujud seperti pengetahuan, kompetensi, dan kemitraan. Selain itu, ada batasan kuat untuk menggunakan kinerja keuangan sebagai indikator untuk organisasi kinerja. Oleh karena itu, hanya menggunakan indikator keuangan mungkin tidak mengukur kinerja nyata organisasi dan juga dalam hal hanya menggunakan yang non-finansial. Pengukuran finansial dan non-finansial dilakukan digunakan sebagai indikator kinerja organisasi (Tseng & Lee 2014). Maltz et al (2003) mengusulkan pengukuran itu termasuk indikator keuangan dan non-keuangan. Holsapple & Wu (2011) telah menggunakan pengukuran finansial dan non-finansial yang terdapat dalam Kaplan (1996) mengenai suatu konsep yang dinamakan balance scorecard yaitu suatu instrument yang akan menjadi navigasi manajer untuk sukses dalam bersaing pada masa yang akan datang. *Balance scorecard (BSC)* mentranslasikan misi dan strategi perusahaan ke dalam suatu ukuran kinerja yang komprehensif dimana akan menjadi framework untuk strategic measurement dan management system. BSC mengukur kinerja perusahaan melalui empat perspektif yaitu *financial, customers, internal business process, dan learning and growth*.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *organizational performance* adalah tingkat keberhasilan yang telah dicapai dalam aspek keuangan dan non-keuangan yang mencerminkan pencapaian tujuan dan hasil suatu organisasi.

2. 6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Hubungan *Dynamic Stakeholder Relationship Quality* terhadap *Altruistic Knowledge Donating*

Dalam mengidentifikasi berbagai kelompok pemangku kepentingan (stakeholder) yang terlibat dalam kinerja dengan memprioritaskan hubungan mereka, Backer et al (2018) menyatakan bahwa hubungan pemangku kepentingan memungkinkan proses transfer dan sharing pengetahuan sehingga menghasilkan tingkat produksi yang tinggi. Dalam memudahkan berbagi pengetahuan, lebih berkaitan dengan kualitas hubungan yang dinamis dengan institusi, organisasi, dan interaksi sosial sehari-hari di antara berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam bidangnya, daripada dengan kejeniusan atau bakat. Organisasi harus mengalihkan fokus yang tidak hanya mengandalkan pihak dalam organisasi tapi ke dinamika sosial di antara para pemangku kepentingan yang terlibat (Mears, 2011). Menggunakan kerangka dunia sosial berarti mengalihkan fokus dari individu dan organisasi ke dinamika sosial di antara para pemangku kepentingan yang saling terkait untuk memudahkan berbagi pengetahuan yang dimiliki pemangku kepentingan tanpa diminta untuk menambah pengetahuan guna meningkatkan kinerja organisasi. Dalam konteks kualitas hubungan stakeholder yang dinamis baik dengan jumlah ikatan langsung maupun pribadi hubungan yang dimiliki individu dengan anggota lain telah terbukti berhubungan positif dengan kuantitas dan persepsi menolong pengetahuan yang dibagikan tanpa diminta (Chiu et al., 2006; Wasko & Faraj, 2005). Harapan organisasi untuk mempertahankan dan memperkuat ikatan sosial mereka dengan sering berpartisipasi dalam komunitas

profesional berbasis web telah terbukti positif mempengaruhi niat mereka untuk terus berpartisipasi dalam komunitas (Chen, 2007). Dalam penelitian yang dilakukan Reagans & McEvily (2011) menemukan kekuatan ikatan dan koneksi sosial secara positif terkait dengan kemudahan berbagi pengetahuan tanpa diminta, ini menunjukkan bahwa koneksi dengan penerima pengetahuan dapat memotivasi penyedia untuk berbagi pengetahuan.

Berdasarkan hasil studi terdahulu, untuk menciptakan berbagi pengetahuan tanpa diminta dengan mudah perlu didukung dengan kualitas hubungan stakeholder yang dinamis. Jadi, selanjutnya hipotesisnya adalah:

Hipotesis 1: Dynamic Stakeholder Relationship Quality secara signifikan berpengaruh terhadap Altruistic Knowledge Donating

2.6.2 Hubungan *Altruistic Knowledge Donating* terhadap *Innovation Performance*

Literatur yang ada tentang berbagi pengetahuan tanpa diminta difokuskan pada kemampuan dalam berbagi seperti budaya organisasi, kemampuan teknologi dan dampak langsung terhadap indikator ekonomi seperti kinerja individu, kinerja organisasi, produktivitas, perbaikan produk, inovasi, keunggulan kompetitif dan efektivitas organisasi (Gupta et al, 2000). Dari teori tersebut, perlu digarisbawahi yaitu mengenai kinerja, inovasi, dan perbaikan produk yang mana ketiganya sangat berhubungan sekali. Dengan demikian, berbagi pengetahuan (tanpa diminta) dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam berinovasi dan menciptakan produk baru sesuai permintaan berkembang. Ketika perusahaan telah mendonasikan

pengetahuannya maka muncul motivasi untuk memperbarui pengetahuan yang telah dibagikan. Karena dengan cara berbagi pengetahuan antar perusahaan maka perusahaan menjadi pusat perhatian atau yang dinamakan trendsetter sehingga perusahaan harus mampu memperbarui aktivitas bisnisnya.

Pengaruh sumbangan pengetahuan terhadap keberhasilan inovasi ditemukan lebih positif secara signifikan daripada pengaruh pengumpulan pengetahuan terhadap keberhasilan inovasi (Ononye & Igwe, 2019). Rekomendasi untuk organisasi harus mempromosikan budaya yang mendukung untuk memacu inovasi melalui berbagi pengalaman, informasi, dan keterampilan yang sering di antara berbagai pelaku pengetahuan. Manajer harus menyampaikan pentingnya berbagi pengetahuan dan nilainya bagi pengguna pengetahuan dalam istilah yang jelas dan hadir untuk menciptakan kondisi atau konteks yang mendorong orang untuk berbagi pengetahuan secara bebas dan sukarela dengan orang lain. Penelitian yang ditinjau oleh Wang dan Noe (2010) mengungkapkan hubungan positif antara berbagi pengetahuan dan kombinasi pengetahuan dan hasil kontribusi internasional, seperti pengurangan biaya produksi, penyelesaian proyek pengembangan produk baru yang lebih cepat, kinerja team, kemampuan inovasi perusahaan, dan kinerja perusahaan. Selain itu, Li et al (2014) secara empiris mengesahkan hubungan sebab akibat langsung antara berbagi pengetahuan dan kinerja inovasi. Hal ini didasari dengan temuan dari Kim et al (2018) bahwa berbagi pengetahuan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja UKM melalui inovasi. Salah satu manfaat *knowledge sharing* adalah hubungannya dengan *innovation* (Liao et al., 2007 & Teixeira et al., 2018). Knowledge sharing (donasi dan koleksi) secara positif

mempengaruhi kemampuan untuk berinovasi (Saez et al., 2012 & Podrug et al., 2017).

Berdasarkan hasil studi terdahulu, untuk menciptakan sebuah kinerja inovasi perlu didukung dengan kesediaan para pemangku kepentingan untuk berbagi pengetahuan tanpa diminta. Jadi, selanjutnya hipotesisnya adalah:

Hipotesis 2: Altruistic Knowledge Donating secara signifikan berpengaruh terhadap Innovation Performance

2.6.3 Peran Moderasi *Absorptive Capacity* dalam hubungan antara *Altruistic Knowledge Donating* terhadap *Innovation Performance*

Organisasi sangat perlu memiliki kemampuan untuk berasimilasi dan mereplikasi pengetahuan baru yang diperoleh dari sumber eksternal. Organisasi yang memiliki pengetahuan sebelumnya cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan baru yang dapat menghasilkan ide-ide baru dan mengembangkan produk baru. Suatu organisasi harus memiliki kapasitas untuk menyerap input untuk menghasilkan output. Tanpa kemampuan seperti itu, organisasi tidak dapat belajar atau mentransfer pengetahuan untuk mengembangkan ide-ide dan konsep-konsep yang baru guna untuk meningkatkan kinerja inovasi. Dengan demikian, kapasitas serap dapat berkontribusi terhadap kinerja inovasi perusahaan dengan mengoperasikan keduanya sebagai alat untuk memproses pengetahuan eksternal baru, serta jalur untuk mentransfer pengetahuan yang diperlukan untuk lintas organisasi kegiatan inovasi. Semakin perusahaan-perusahaan mau memperbarui pengetahuannya, maka kemungkinan kinerja inovasi

akan meningkat. Namun dalam meningkatkan kinerja organisasi, akses ke pengetahuan itu perlu, namun belum cukup untuk berinovasi, yang dapat dicapai adalah mengingat adanya *absortive capacity*. *Absorptive capacity* memoderasi relasi antara *knowledge donating* dan *innovation* (Curado et al., 2017).

Berdasarkan hasil studi terdahulu, untuk menciptakan sebuah kinerja inovasi perlu didukung dengan kemampuan daya serap untuk memperbarui pengetahuan yang telah dibagikan kepada stakeholder. Jadi, selanjutnya hipotesisnya adalah:

Hipotesis 3: Absorptive Capacity memoderasi hubungan antara Altruistic Knowledge Donating terhadap Innovation Performance.

2.6.4 Hubungan *Innovation Performance* terhadap *Organizational Performance*

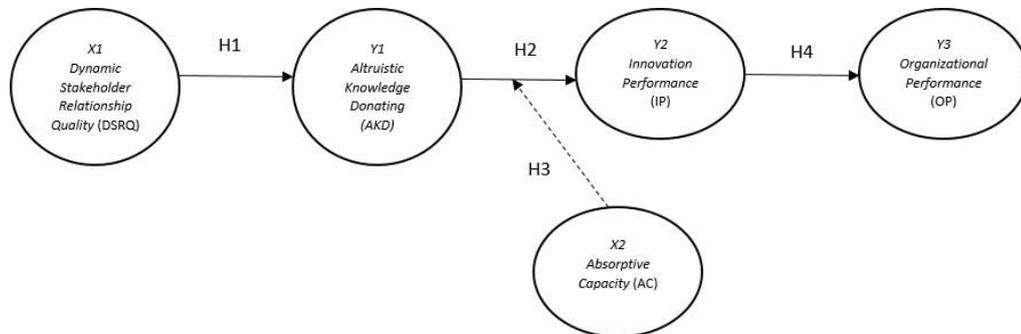
Inovasi adalah mekanisme suatu lembaga untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis dan berkelanjutan, melalui upaya untuk menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dan menawarkan solusi yang dapat menyelesaikan persoalan secara lebih efektif dan efisien. Dengan demikian inovasi pada prinsipnya adalah upaya untuk senantiasa melakukan perbaikan-perbaikan dalam suatu sistem kelembagaan untu mencapai level yang lebih sempurna, kondisi ini secara tidak langsung tentunya akan meningkatkan kinerja organisasi (Santoro et al., 2017). Dengan kemampuan inovasi tinggi yang dimiliki organisasi maka organisasi mampu selalu mampu menerima perubahan terkait dengan permintaan konsumen. Kemampuan itu akan memudahkan organisasi

dalam memperbarui produk, layanan, pasar, dan proses kerja yang baru. Dengan demikian akan meningkatkan kinerja organisasi dalam memperoleh keuntungan financial dengan tingkat penjualan yang tinggi karena tingkat permintaan yang semakin tinggi juga. Sesuatu yang baru akan selalu diminati oleh konsumen yang akan menciptakan loyalitas terhadap organisasi. Kemampuan inovasi yang tinggi juga akan menciptakan proses produksi yang baik sehingga dapat menciptakan atau membuat produk yang berkualitas tinggi. Dengan berbagai pengetahuan yang telah didapat maka secara otomatis dapat meningkatkan skill yang dimiliki karyawan sehingga dapat terciptanya ide-ide dan konsep-konsep yang baru dalam proses bisnisnya yang akan dapat mempunyai keunggulan kompetitif dan mampu bersaing dengan organisasi lain. Menurut Hsu dan Sabherwal (2012), inovasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kualitas produk / layanan, pengenalan produk / layanan baru secara tepat waktu dan daya tanggap pelanggan yang lebih besar. Inovasi dapat menjadi persyaratan yang relevan untuk keberlanjutan usaha kecil (McDowell et al., 2018).

Berdasarkan hasil studi terdahulu, untuk menciptakan sebuah kinerja organisasi perlu didukung dengan kinerja inovasi yang tinggi dalam organisasi. Jadi, selanjutnya hipotesisnya adalah:

Hipotesis 4: Innovation Performance secara signifikan berpengaruh terhadap Organizational Performance

2.7 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka, *dynamic stakeholder relationship quality* dapat mempengaruhi *altruistic knowledge donating*. Semakin tinggi perusahaan dapat menjalin kualitas hubungan dengan *stakeholder* yang dinamis maka akan memudahkan *stakeholder* untuk berbagi pengetahuan yang dimilikinya tanpa diminta. Berbagi pengetahuan yang diberikan *stakeholder* dibantu dengan kemampuan daya serap yang tinggi akan meningkatkan kinerja inovasi yang secara otomatis juga akan meningkatkan kinerja organisasi.

2.8 Peran *Knowledge* dan *Stakeholder* bagi Organisasi

Penrose (1959) berpendapat bahwa pengetahuan dapat digunakan untuk menjelaskan kinerja dan pertumbuhan perusahaan. Pengetahuan membantu dalam perencanaan, pengorganisasian, motivasi, pengendalian orang, proses dan sistem dalam suatu organisasi untuk memastikan bahwa aset yang berhubungan dengan pengetahuan terus ditingkatkan dan digunakan secara efektif (Rajesh et al., 2011). Pengetahuan lebih penting daripada sumber daya berwujud untuk mendapatkan

daya saing yang berkelanjutan dan keuntungan dalam ekonomi berbasis pengetahuan (Léonquivist et al., 2009; Kianto et al., 2013). Pengetahuan dalam organisasi sangat berkontribusi dalam kelangsungan organisasi (Bontis et al., 2002; Vaz et al., 2019) yang relevan dengan inovasi baik sebagai input maupun output (Kianto et al., 2017). Inovasi pada gilirannya, mempengaruhi kinerja organisasi pada perusahaan (Kim dan Shim, 2018). Inti dari aliran pemikiran ini adalah bahwa kemampuan perusahaan untuk mengembangkan, menggunakan, dan mendapatkan keuntungan dari pengetahuan dan kecerdasannya melalui pembelajaran adalah satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk perusahaan.

Dalam penggunaan pengetahuan pada organisasi, tidak lepas juga dari peran siapa yang menjadi sumber pengetahuan tersebut. Dalam penelitian ini difokuskan pada peran stakeholder sebagai sumber pengetahuan. *Stakeholder* yang akan dikaji mencakup; pesaing, konsumen, distributor, pemerintah, perbankan dan asosiasi mode (G. Dumont & M. Ots, 2019). Permasalahan yang dihadapi UKM akibat pandemi COVID-19 sangat membutuhkan peran stakeholder untuk menjembati permasalahan tersebut. Dari pesaing, konsumen, distributor, pemerintah, perbankan dan asosiasi mode, para UKM dapat memberi serta bertukar informasi dan saling membantu terkait dengan kendala yang dihadapi saat COVID-19. *Stakeholder* dapat bekerjasama dengan UKM dalam merencanakan, mengembangkan dan meningkatkan produk/ merek dapat membantu meningkatkan kinerja inovasi pada organisasi dan membantu meningkatkan kinerja organisasi (Kumar & Pansari, 2016).

BAB III

METODE PENELITIAN

3. 1 Jenis Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode *mixed methods*. Metode penelitian ini menggunakan komponen penelitian kuantitatif dan kualitatif untuk memberikan pemahaman yang luas dan mendalam tentang fenomena yang tidak bisa dicapai melalui hanya penggunaan metode penelitian kualitatif atau kuantitatif saja. Menurut Johnson et al (2007, p. 123) *mixed methods* adalah penelitian proyek (atau metodologi) di mana peneliti mengumpulkan, menganalisis dan memadukan (terintegrasi atau ditautkan) data kuantitatif dan kualitatif ke dalam studi tunggal atau penelitian multi-fase program. Definisi di atas menunjukkan bahwa *mixed methods* didefinisikan secara formal di sini sebagai jenis penelitian di mana peneliti menggabungkan teknik, metode, pendekatan, konsep atau bahasa kuantitatif dan kualitatif penelitian menjadi studi tunggal (J. Creswell, 2010). Keunggulan *mixed methods* menyediakan kesempatan untuk menyajikan keragaman yang lebih besar untuk pandangan yang berbeda. Singkatnya dalam penyelesaian rumusan masalah dalam penelitian ini membutuhkan perspektif baru. Dalam konteks ini, penerapan pendekatan *mixed methods* penting karena memungkinkan kita untuk memanfaatkan kekuatan kedua pendekatan untuk mencapai pemahaman yang lebih lengkap dari sudut pandang pengetahuan.

3. 2 Desain Penelitian

Jenis desain mixed methods dalam penelitian ini adalah menggunakan *concurrent embedded* dimana pada disain ini dilakukan dalam satu tahap yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam waktu bersamaan, baik dalam pengumpulan data maupun analisisnya, model ini memiliki metode primer dan metode sekunder (Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L., 2011). Dalam desain ini menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai metode primer yang lebih dominan dan pendekatan kualitatif sebagai metode sekunder atau pendukung.



Gambar 3.1

Embedded Mixed Methods Design

Pada penelitian ini dilakukan secara bersamaan dalam satu tahap yaitu mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif dalam menjawab rumusan masalah pertama, yakni bagaimana pengaruh *dynamic stakeholder relationship quality* terhadap *altruistic knowledge donating*, pengaruh *altruistic knowledge donating* terhadap *innovation performance*, bagaimana *absorptive capacity*

memoderasi hubungan antara *altruistic knowledge donating* terhadap *innovation performance* dan pengaruh *innovation performance* terhadap *organizational performance* pada UKM *fashion* di Jawa Tengah serta secara bersamaan mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif dalam menjawab rumusan masalah kedua dan ketiga, yakni sejauhmana peran dan kontribusi *stakeholder* utama terhadap kinerja UKM *fashion* di Jawa Tengah dan bagaimana makna penyerapan pengetahuan dikalangan UKM *fashion* di Jawa Tengah.

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UKM (Usaha Kecil dan Menengah) di bidang *fashion* atau industri garmen di Kabupaten Jepara, Pekalongan, Rembang, dan Kota Semarang sejumlah 422 UKM (Dinas Koperasi, UKM Jawa Tengah periode 2018) dengan rincian Semarang sebanyak 236, Pekalongan sebanyak 85, Rembang sebanyak 55, dan Jepara sebanyak 46. Peneliti memilih populasi tersebut dengan kriteria UKM di bidang *fashion* atau garmen misalnya seperti batik dan macam-macam busana. Peneliti menentukan empat wilayah kabupaten atau kota tersebut karena daerah-daerah tersebut cukup memiliki potensi yang tinggi dan sangat dikenal masyarakat. Selain itu daerah-daerah tersebut merupakan salah satu magnet perekonomian dan memiliki cukup banyak pelaku UKM yang bergerak di bidang *fashion*.

3.2.2 Sampel

3.2.2.1 Sampel Kuantitatif

Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode yang digunakan adalah *purposive non random sampling* yang merupakan sampel dimana peneliti menggunakan penilaian kriteria tertentu dalam melakukan penelitian (Rahi, 2017). Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebesar 150 UKM dibidang *fashion* yang menggunakan teknologi informasi atau teknologi digital dengan minimal beroperasi kurang lebih 3 tahun, memiliki tenaga kerja paling sedikit 5 karyawan, dan memiliki omset minimal Rp. 10.000.000 setiap bulannya. Jabatan yang dituju adalah seorang pemilik atau *owner* UKM *fashion* yang tersebar di Kota Semarang, Kabupaten Pekalongan, Kabupaten Jepara, dan Kabupaten Rembang. Penentuan penyebaran wilayah berdasarkan lokasi tempat tinggal dan selain itu saat ini banyak berbagai bisnis *fashion* yang berdiri baik di kota kecil maupun di kota besar.

3.2.2.2 Sampel Kualitatif

Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah referensi yaitu dengan mengambil sampel dari responden yang mengisi kuesioner pada penelitian kuantitatif (Etikan et al, 2015). Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 8 orang dari *owner* UKM di Jawa Tengah (Kota Semarang, Kabupaten Pekalongan, Kabupaten Jepara, dan Kabupaten Rembang) dibidang *fashion* yang menggunakan teknologi informasi atau

teknologi digital dengan minimal beroperasi kurang lebih 3 tahun, memiliki tenaga kerja paling sedikit 5 karyawan, dan memiliki omset minimal Rp. 10.000.000 setiap bulannya. Hasil penelitian mendeskripsikan wawancara lebih mendalam terhadap subjek penelitian sehingga memberikan sebuah hasil gambaran yang lebih jelas tentang sejauhmana peran dan kontribusi *stakeholder* utama terhadap kinerja UKM *fashion* di Jawa Tengah dan bagaimana makna penyerapan pengetahuan dikalangan UKM *fashion* di Jawa Tengah.

3.2.3 Sumber dan Jenis Data

3.2.3.1 Data Primer

Sumber data primer (kuantitatif) pada penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada para UKM *fashion* di Kota Semarang, Kabupaten Jepara, dan Kabupaten Rembang. Data yang didapat berupa jawaban pada pernyataan di kuesioner tentang *dynamic stakeholder relationship*, *altruistic knowledge donating*, *absorptive capacity*, *innovation performance* dan *organizational performance*. Kemudian sumber data primer (kualitatif) berasal dari dari sumber informasi pertama melalui proses observasi maupun wawancara dengan pihak pemberi informasi yaitu *owner* UKM *fashion* di Jawa Tengah.

3.2.3.2 Data Sekunder

Data sekunder mengenai jumlah UKM di Jawa Tengah telah diperoleh dari website Dinas Koperasi dan UKM di Jawa Tengah pada periode 2018. Dari sumber tersebut diperoleh data UKM di Jawa Tengah di seluruh bidang kemudian

dispesifikasikan berdasarkan kriteria populasi sehingga diperoleh data UKM di bidang *fashion* yang ada di 4 wilayah kota dan kabupaten tertentu sebesar 422 UKM. Selain diperoleh dari website, data sekunder dalam penelitian ini juga didapatkan dari kumpulan buku dan jurnal mengenai teori-teori variabel penelitian. Dalam penelitian ini data sekunder juga didapatkan dari *owner* UKM *fashion* di Jawa Tengah.

3.2.4 Metode Pengumpulan Data

3.2.4.1 Metode Pengumpulan Data Kuantitatif

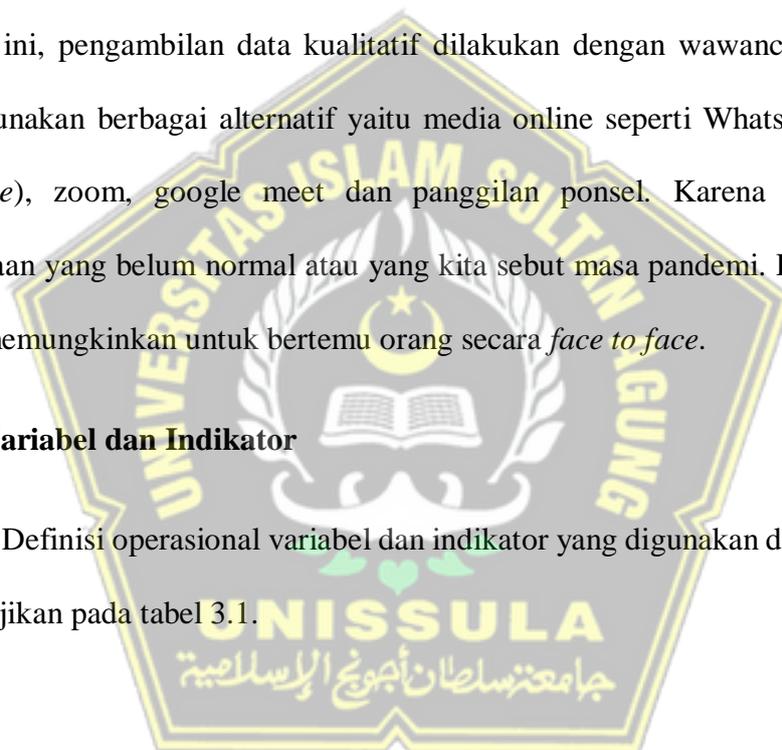
Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan kuesioner tertutup. Kuesioner disusun atas dasar indikator dari variabel-variabel dalam penelitian yang dilakukan dengan menggunakan pengisian pernyataan kuesioner oleh responden. Kuesioner yang disebarakan berbentuk print out dan disebarakan secara langsung kepada pemilik UKM. Berdasarkan penelitian ini, pengukuran indikator atau pernyataan dalam kuesioner menggunakan skala diferensial semantik dimana merupakan skala untuk mengukur sikap yang berisikan serangkaian karakteristik bipolar (dua kutub) yang tersusun pada satu garis kotinom dimana jawaban yang sangat positif berada diposisi paling kanan dan jawaban yang sangat negatif pada posisi paling kiri, atau sebaliknya. Dalam penelitian ini terdapat tujuh skala yang dimulai dari STSS (sangat tidak setuju sekali) hingga SSS (sangat setuju sekali).

3.2.4.2 Metode Pengumpulan Data Kualitatif

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah wawancara. Menurut Esterberg (2013) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara ini ditunjukkan kepada *ownernya* sendiri sebagai penanggungjawab terbesar didalam UKM tersebut. Pada masa pandemi COVID-19 seperti ini, pengambilan data kualitatif dilakukan dengan wawancara mendalam menggunakan berbagai alternatif yaitu media online seperti WhatsApp (*call* dan *message*), zoom, google meet dan panggilan ponsel. Karena masih berada dikeadaan yang belum normal atau yang kita sebut masa pandemi. Dimana sangat tidak memungkinkan untuk bertemu orang secara *face to face*.

3.2.5 Variabel dan Indikator

Definisi operasional variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada tabel 3.1.



Tabel 3.1 Variabel dan Indikator

| No | Variabel | Indikator | Sumber |
|----|---|---|--|
| 1 | <i>Dynamic stakeholder relationship quality</i> merupakan kualitas hubungan yang dimiliki oleh perusahaan dengan stakeholdernya atau pemangku kepentingan yang dapat dilihat berdasarkan kualitas kerjasama perusahaan, kualitas komitmen, kualitas kepercayaan dan kualitas komunikasi yang dimiliki oleh perusahaan untuk stakeholdernya. | <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kerjasama • Kualitas komitmen • Kualitas kepercayaan • Kualitas komunikasi | Moon (2007) |
| 2 | <i>Altruistic knowledge donating</i> merupakan kesediaan organisasi untuk menyebarkan atau mendonasikan pengetahuan perusahaan mereka untuk perusahaan lain. | <ul style="list-style-type: none"> • Berbagi pengetahuan dengan perusahaan lain tanpa diminta • Berbagi pengetahuan dan mengikutinya • Berbagi informasi tanpa diminta • Berbagi pengalaman dan kisah sukses | Hooff dan Weenen (2004) |
| 3 | <i>Absorptive capacity</i> adalah kemampuan dari perusahaan dalam mengenali dan proses pemantauan, evaluasi, untuk memperoleh informasi eksternal yang memanfaatkan pengetahuan agar mendapatkan keunggulan kompetitif. | <ul style="list-style-type: none"> • Akuisisi pengetahuan • Asimilasi pengetahuan • Eksploitasi pengetahuan • Transformasi pengetahuan • Implementasi pengetahuan | Fatten, Engelen, Zahra, dan Brettel (2011). |
| 4 | <i>Innovation performance</i> merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam menciptakan ide-ide baru yang meliputi produk, layanan, proses, serta praktik manajemen dimaksudkan untuk tujuan organisasi. | <ul style="list-style-type: none"> • External Knowledge • Regeneration • Employee activity • Realisasi ide untuk mengadopsi atau menciptakan ide-ide baru dan mengimplementasikan ide-ide dalam pengembangan produk, layanan, dan proses dan prosedur kerja yang baru dan lebih baik. | Saunila (2017) & Janssen et al (2016) |
| 5 | <i>Organizational performance</i> adalah tingkat keberhasilan yang telah dicapai dalam aspek keuangan dan non-keuangan yang mencerminkan pencapaian tujuan dan hasil suatu organisasi. | <ul style="list-style-type: none"> • Financial • Loyalitas konsumen • Pertumbuhan penjualan • Pangsa pasar • Kualitas produk • Pengembangan produk baru | Zahari et al (2014) Holsapple & Wu (2011) |

3.2.6 Interview Guidance

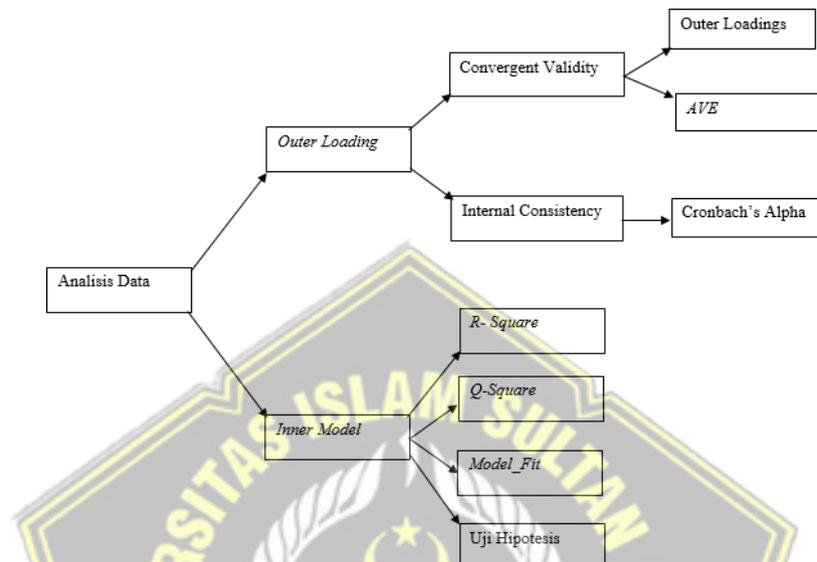
Dalam penelitian ini diajukan beberapa pertanyaan dari dua variabel yang terkait yaitu dari variabel *dynamic stakeholder relationship quality* dan variabel *absorptive capacity*. Berikut daftar pertanyaan yang diajukan kepada 7 narasumber dari *owner* UKM *fashion* di Jawa Tengah.

Tabel 3.2 Interview Guidance

| No | Research Question | Wawancara |
|----|--|---|
| 1. | Sejauhmana peran dan kontribusi <i>stakeholder</i> utama terhadap kinerja UKM <i>fashion</i> di Jawa Tengah? | a. Siapa sajakah pihak-pihak terkait yang memiliki hubungan untuk kelangsungan operasional UKM? Jelaskan alasannya b. Apa masing-masing kontribusinya terhadap kinerja UKM?, terhadap pengumpulan pengetahuan UKM? c. Jika dinilai dengan skor 1-10 <i>stakeholder</i> / pihak manakah yang paling berkontribusi? Mengapa? d. Jika tidak ada hubungan dengan <i>stakeholder</i> tersebut. Apakah yang akan terjadi dengan perkembangan pengetahuan di UKM? |
| 2. | Bagaimana makna pengetahuan dan penyerapannya dikalangan UKM <i>fashion</i> ? | a. Sejauhmana pengetahuan UKM diposisikan dalam organsiasi? Mengapa? b. Bagaimana cara UKM mendapatkan dan mengembangkan pengetahuan? c. Jika UKM sudah mendapatkan pengetahuan, digunakan untuk apa dalam kelangsungan bisnisnya? (Jelaskan dengan contoh) |

3.2.7 Analisis Data

3.2.7.1 Analisis Data Kuantitatif



Gambar 3.2 Alur Analisis Data Metode Kuantitatif

3.2.7.1.1 Partial Least Square

Partial Least Square (PLS) adalah suatu metode yang berbasis keluarga regresi untuk penciptaan dan pembangunan model dan metode untuk ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi (Wold, 1960). PLS merupakan metode alternatif dari SEM yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100). Menurut Abdi (2003), Regresi PLS merupakan metode untuk mencari komponen dari X yang juga berkaitan dengan Y. PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu variabel laten dan variabel laten yang lain, serta hubungan suatu variabel laten dan indikator-

indikatornya. PLS didefinisikan oleh dua persamaan, yaitu *inner* model dan *outer* model. *Inner* model menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Sedangkan *outer* model menentukan bagaimana mengukur variabel laten.

3.2.7.1.2 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran *outer model* menentukan bagaimana mengukur variabel laten. Evaluasi *outer model*, dengan menguji *convergent validity* (*indicator reliability* dan AVE) dan *internal consistency reliability* (*cronbach alpha*).

a. *Convergent Validity*

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan individual item *reliability*, dapat dilihat dari nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* > 0.7 dikatakan ideal, artinya indikator tersebut dikatakan valid mengukur konstraknya. Dengan demikian, nilai *loading factor* < 0.7 harus dikeluarkan dari model (di-drop). Setelah kita mengvaluasi individual item *reliability* melalui nilai *loading factor*. Ukuran lainnya dari *covergent validity* adalah nilai *average variance extracted* (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel *manifes* yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel *manifes* yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel *manifes* terhadap konstruk latennya. Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghazali (2014) dan Yamin dan Kurniawan (2009) merokemndasikan penggunaan AVE untuk suatu kriteria

dalam menilai *convergent validity*. Batasan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebesar 0.5. Nilai AVE diatas 0.5 masih bisa diterima dan cukup (Barclay et al, 1995).

b. Internal Consistency Reliability

Langkah selanjutnya kita melihat *internal consistency reliability* dari nilai *cronbach's alpha*. Secara khusus, nilai-nilai keandalan komposit 0,60 – 0,70. Nilai batas > 0.7 dapat diterima, dan nilai > 0.8 sangat memuaskan.

3.2.7.2.3 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah mengevaluasi model pengukuran konstruk/variabel, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural atau *inner model*. Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (struktural model), disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian (Jaya, 2008). Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser test* untuk *predictive relevance* dan uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

a. Coefficient of Determination (R-square)

Langkah pertama adalah mengevaluasi *Coefficient of Determination (R-square)*. Interpretasi nilai *R-square* sama dengan interpretasi *R-square* regresi linear, yaitu besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Chin (1998) dalam Yamin dan Kurniawan (2011:21).

Kriteria *R-square* terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu: nilai *R-square* = 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai kuat (substansial), sedang (*moderate*) dan lemah (*weak*). (Hair et al., 2017) merekomendasikan jika nilai *R-square* = 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat, dan lemah). Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif.

b. Effect Size (F-square)

Langkah kedua adalah mengevaluasi *Effect Size* (*f-square*) Selain mengevaluasi nilai *R-square* dari semua konstruk endogen, perubahan nilai *R-square* ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen, ukuran ini disebut sebagai ukuran efek *f-square*. Pedoman untuk menilai *f-square* adalah bahwa nilai-nilai 0,02, 0,15, dan 0,35, masing-masing, mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1988) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.

c. Predictive Relevance (Q-square)

Langkah ketiga adalah mengevaluasi *predictive relevance* (*Q-square*). Selain mengevaluasi besarnya nilai *R-square* sebagai kriteria akurasi prediksi, peneliti juga harus memeriksa nilai *Q-square* Stone-Geisser (Geisser, 1974; Stone, 1974). Ukuran ini merupakan indikator kekuatan prediksi model *out-of-sample* atau relevansi prediktif. Ketika model jalur PLS menunjukkan relevansi prediktif, secara

akurat memprediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model. Dalam model struktural, nilai *Q-square* yang lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen reflektif spesifik menunjukkan relevansi prediktif model jalur untuk konstruk dependen tertentu. Nilai *Q-square* diperoleh dengan menggunakan prosedur *blindfolding*. *Blindfolding* adalah teknik penggunaan kembali sampel yang menghilangkan setiap titik data dalam indikator konstruk endogen dan memperkirakan parameter dengan titik data yang tersisa (Chin, 1998; Henseler et al., 2009; Tenenhaus et al., 2005). Pengujian lain dalam pengukuran struktural adalah *Q-square (predictive relevance)* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Hasil *Q-square (predictive relevance)* dikatakan baik jika nilainya $>$ yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya.

d. Uji Hipotesis

Pengujian signifikansi hipotesis dapat dilihat pada nilai *p-values* dan *t-values* yang didapatkan melalui metode *bootstrapping* pada tabel *Path Coefficients*. Ghazali (2018) berpendapat bahwa apabila nilai signifikansi *p-values* $<$ 0.05 dan nilai signifikansi sebesar 5% *path coefficient* dinilai signifikan apabila nilai *t-statistik* $>$ 1.96 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur. Diamantopoulos and Siguaw (2000) menyatakan jika koefisien jalur di bawah 0.30 memberikan pengaruh moderat, dari 0.30 hingga 0.60 kuat, dan lebih dari 0.60 memberikan pengaruh yang sangat kuat.

3.2.7.2 Analisis Data Kualitatif

Menurut Miles dan Hubermas (2007) data kualitatif diperoleh dari pengumpulan data, data *reduction*, data *display* dan *conclusion drawing/verification*.

a. Pengumpulan Data

Tahap awal yang digunakan dalam analisis data yaitu mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk mendukung proses penelitian. Data didapatkan dari proses observasi, wawancara dan dokumentasi yang telah di lapangan. Setelah itu semua hasil perolehan data disimpan dalam bentuk arsip sehingga dapat digunakan serta memudahkan dalam proses analisis.

b. Data Reduction

Tahap kedua yang digunakan dalam analisis data yaitu data *reduction*, dimana ini adalah bentuk analisis yang menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat diambil atau dijadikan keputusan.

c. Data Display

Tahap ketiga yang digunakan dalam analisis data yaitu data *display*, data dari sekumpulan susunan informasi yang kemungkinan dapat memberikan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data digunakan untuk memudahkan peneliti dalam melihat gambaran secara menyeluruh atau bagian tertentu dari penelitian. Dalam Penyajian data dilakukan dengan mendiskripsikan

hasil dari wawancara, kemudian dibentuk dalam bentuk teks naratif didukung oleh dokumen dan foto – foto untuk menarik sebuah kesimpulan.

d. Conclusion Drawing/ Verification

Dan yang terakhir yaitu *conclusion drawing/ verification*. Rangkaian proses analisis selesai ketika semua data yang diperoleh sudah disusun dan dapat memberikan sebuah jawaban yang tepat dan benar dari masalah peneliti. Dalam penelitian, penarikan kesimpulan dilakukan dengan pengambilan intisari dari semua rangkaian observasi dan wawancara yang telah dilakukan dilapangan.

Setelah menyelesaikan empat tahapan diatas kemudian dilanjutkan dengan keabsahan data kualitatif yaitu dengan cara triangulasi. Yang dimaksud triangulasi dalam penelitian ini adalah membandingkan informasi dari informan yang satu dengan informan yang lainnya. Misalnya seperti membandingkan informasi yang diberikan *owner* yang satu dengan *owner* yang lainnya, apakah memiliki banyak kesamaan atau sedikit kesamaan. Setelah itu, melakukan pengecekan dengan cara memeriksa keabsahan data.

Tabel 3.3

Ringkasan Desain Riset Mixed Methods

| Concurrent Embedded | Populasi | Sempel | Metode Pengambilan Sampel | Jenis dan Sumber Data | Metode Pengumpulan Data | Alat Analisis | Uji Reliabilitas dan Validitas | Analisis Data |
|---------------------|--|--------|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------------|---|--|
| Kuantitatif | UKM <i>fashion</i> atau industry garmen di Jepara, Rembang, Pekalongan, dan Kota Semarang sejumlah 422 UKM (Dinas Koperasi, UKM Jawa Tengah periode 2018). | 150 | <i>Purposive non Random Sampling</i> | Primer & Sekunder | Kuesioner | PLS 3.0 | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Reliabilitas</i> : <i>cronch's alpha</i> dan <i>composite reliability</i> • <i>Validitas</i> : <i>Fornell-Larcker</i> dan <i>HTMT</i> | PLS dengan : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Convergent Validity</i> • <i>Internal Consistency Reliability</i> • <i>Discriminant Validity</i> • <i>R-square</i> • <i>F-square</i> • <i>Q-square</i> • Uji Hipotesis |
| Kualitatif | 100 responden peserta penelitian kuantitatif. | 8 | <i>Referensi</i> | Primer & Sekunder | Wawancara | Validitas dengan Triangulasi | Triangulasi | Tematik analisis dengan tahapan : <ul style="list-style-type: none"> • Pengumpulan data • <i>Data reduction</i> • <i>Data display Conclusion drawing/ verification</i> |

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Metode Kuantitatif

Penelitian ini menggunakan metode penelitian *mixed methods* (campuran kuantitatif dan kualitatif). Pada tahapan pemaparan hasil penelitian akan dipaparkan hasil metode kuantitatif terlebih dahulu dan diteruskan hasil metode kualitatif.

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah pemilik UKM (Usaha Kecil Menengah) di bidang *fashion* yang menggunakan sosial media dan minimal tahun berdiri usaha 3 tahun, memiliki tenaga kerja paling sedikit 5 karyawan, dan memiliki omset minimal Rp. 10.000.000 setiap bulannya, yang tersebar di Provinsi Jawa Tengah khususnya Kota Semarang, Pekalongan, Jepara, dan Rembang. Penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner tidak langsung (*google form*) melalui pesan whatsapp, pesan dan posting instagram kepada seluruh pemilik UKM di bidang *fashion*, hal ini dilakukan karena dampak pandemi COVID-19 yang tidak memungkinkan untuk memberikan kuesioner secara langsung atau bertatap muka secara langsung. Pengumpulan data membutuhkan waktu kurang lebih satu bulan (2 Februari 2021 – 3 Maret 2021) hingga seluruh kuesioner terkumpul sebesar 100 persen. Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut disajikan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data Primer

| Kriteria | Jumlah | Presentase |
|--|--------|------------|
| Kuesioner yang disebar | 150 | 100% |
| Jumlah kuesioner sesuai kriteria | 127 | 98% |
| Jumlah kuesioner tidak sesuai kriteria | 23 | 2% |

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2021

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa kuesioner yang disebar berjumlah 150 dengan tingkat pengembalian kuesioner sejumlah persen. Kuesioner yang sesuai dengan kriteria sejumlah 127 dengan tingkat presentase sejumlah 98 persen dan yang tidak sesuai kriteria sejumlah 23 dengan tingkat presentase 2 persen. Terdapat beberapa hasil data kuesioner tidak sesuai kriteria dikarenakan UKM belum menggunakan sosial media sebagai alat bisnisnya, tahun berdiri masih diatas angka minimal tahun berdiri usaha yaitu 3 tahun, belum memiliki tenaga kerja paling sedikit 5 karyawan, dan belum memiliki omset minimal sejumlah Rp. 10.000.000 setiap bulannya. Demografi responden dalam penelitian ini antara lain: gender, tahun berdiri UKM dan wilayah penyebaran kuesioner, tabulasi demografi disajikan pada tabel 4.2.

4.2 Demografi Responden

| Keterangan | Total | Presentase |
|-------------------------|-------|------------|
| Lama Operasional | | |
| >21 tahun (1990-2000) | 3 | 2,00 |
| 11-20 tahun (2001-2010) | 16 | 13,00 |
| 6-10 tahun (2011-2015) | 50 | 39,00 |
| 3-5 tahun (2016-2018) | 58 | 46,00 |
| Lokasi Responden | | |
| Semarang | 81 | 64,00 |
| Pekalongan | 13 | 10,00 |
| Rembang | 4 | 3,00 |
| Jepara | 29 | 23,00 |
| Produk UKM | | |
| Pakaian | 82 | 65,00 |
| Hijab | 25 | 20,00 |
| Kain Batik dan Troso | 10 | 8,00 |
| Tas | 8 | 6,00 |
| Sepatu/ Sandal | 2 | 2,00 |

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2021

Dari tabel 4.2, hasil penelitian menunjukkan bahwa lama beroperasi UKM paling banyak pada rentang tahun 2016-2018 sebanyak 58 dengan tingkat presentase 85 persen, setelah itu sudah beroperasi pada rentang tahun 2011-2015 5 sebanyak 50 dengan tingkat presentase 39 persen serta pada rentang tahun 2001-2010 sebanyak 16 dengan tingkat presentase 13 persen dan yang paling sedikit yaitu sudah beroperasi pada rentang tahun 1990-2000 sebanyak 3 dengan tingkat presentase 2 persen. Lokasi responden telah dibagi menjadi empat kabupaten atau kota yaitu Kota Semarang dengan jumlah 81 dengan tingkat presentase 64 persen dengan kesimpulan bahwa mayoritas UKM di bidang *fashion* dan pemilik UKM bersedia mengisi kuesioner berada pada Kota Semarang, yang kedua adalah Kabupaten Jepara dengan jumlah 29 dengan tingkat presentase 23 persen. Kota yang ketiga adalah Pekalongan dengan jumlah 13 dengan tingkat presentase 10

persen dan yang terakhir adalah Kabupaten Rembang dengan jumlah 4 dengan tingkat presentase 3 persen. Produk yang dijual oleh UKM fashion kebanyakan adalah pakaian dengan jumlah 85 dengan tingkat presentase 65 persen. Yang kedua yaitu penjualan hijab dengan jumlah 25 dengan tingkat presentase 20 persen. Yang ketiga yaitu penjualan kain batik dan troso dengan jumlah 10 dengan tingkat presentase 10 persen. Yang keempat yaitu penjualan tas dengan jumlah 8 dengan tingkat presentase 6 persen. Selanjutnya yang paling sedikit adalah penjualan sepatu/ sandal dengan jumlah 2 dengan tingkat presentase 2 persen.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari pengisian kuesioner, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penelitian pada responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

- Skor penilaian terendah berada pada angka 1
- Skor penilaian tertinggi berada pada angka 7
- Interval = $(\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas}) = (7 - 1) / 3 = 2$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

- 1,00 – 2,34 = Rendah
- 2,35 – 4,69 = Sedang
- 4,70 – 7,00 = Tinggi

4.1.2.1 Deskriptif Variabel *Dynamic Stakeholder Relationship Quality*

Dynamic stakeholder relationship quality diartikan sebagai kualitas hubungan antar stakeholder yang dinamis sehingga memudahkan terciptanya interaksi. Hasil analisis data responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Statistik Deskriptif *Dynamic Stakeholder Relationship Quality* (DSRQ)

| Kode | Item | Mean | Kriteria |
|------------------------|----------------------|-------------|---------------|
| X1DSRQ1 | Kualitas kerjasama | 6,13 | Tinggi |
| X1DSRQ2 | Kualitas komitmen | 6,46 | Tinggi |
| X1DSRQ3 | Kualitas kepercayaan | 6,53 | Tinggi |
| X1DSRQ4 | Kualitas komunikasi | 6,46 | Tinggi |
| Rata-rata Total | | 6,40 | Tinggi |

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.3 bahwa rata-rata (mean) skor adalah 6,40, menunjukkan bahwa UKM sudah mempunyai kekuatan hubungan dengan stakeholder. Hal ini dapat dikaitkan dengan hasil wawancara terkait dengan hubungan antar stakeholder bahwa dilapangan pelaku UKM telah mempunyai hubungan dengan stakeholder yaitu vendor, supplier, konsumen dan pesaing yang sangat berperan dan berkontribusi secara langsung dalam membantu keberlangsungan usahanya. Sehingga para stakeholder ini telah dijadikan sebagai rekan kerja bagi UKM. Skor tertinggi pada indikator dengan kode X1DSRQ3 yaitu kualitas kepercayaan dengan rata-rata (mean) sebesar 6,53. Hasil ini menunjukkan bahwa UKM menaruh kepercayaan pada stakeholder dalam kelangsungan usahanya serta berpikir positif kepada stakeholder karena percaya sama-sama saling menguntungkan satu sama lain. Sedangkan, skor terendah terjadi pada indikator dengan kode X1DSRQ1 yaitu kualitas kerjasama dengan rata-rata (mean) sebesar 6,13. Hasil ini menunjukkan

bahwa hampir semua UKM belum memiliki kualitas kerjasama yang baik dengan stakeholder. Hal ini bisa saja disebabkan karena adanya pandemi COVID-19 yang mengakibatkan UKM tidak terampil dan tidak memiliki kemampuan kerjasama atau memiliki mindset bahwa kerjasama tidak terlalu penting. Mungkin rata-rata UKM melakukan aktivitas kerjasama secara langsung. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa memiliki kualitas hubungan yang dinamis dengan stakeholder dapat membantu UKM dalam memperoleh *knowledge*.

4.1.2.2 Deskriptif Variabel *Absorptive Capacity*

Absorptive capacity disini diartikan sebagai kapasitas UKM dalam menyerap pengetahuan yang ada disekitarnya. Hasil analisis data responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Statistik Deskriptif *Absorptive Capacity* (AC)

| Kode | Item | Mean | Kriteria |
|------------------------|--------------------------|-------------|---------------|
| X2AC1 | Akuisisi pengetahuan | 6,30 | Tinggi |
| X2AC2 | Asimilasi pengetahuan | 6,00 | Tinggi |
| X2AC3 | Eksplorasi pengetahuan | 6,20 | Tinggi |
| X2AC4 | Transformasi pengetahuan | 6,26 | Tinggi |
| X2AC5 | Implementasi pengetahuan | 6,30 | Tinggi |
| Rata-rata Total | | 6,20 | Tinggi |

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.4 bahwa rata-rata (mean) skor adalah 6,20, menunjukkan bahwa UKM sudah memiliki kemampuan daya serap pengetahuan yang baik dan kemudian dikembangkan untuk memperbarui pengetahuan agar mendapatkan keunggulan kompetitif. Hal ini dapat dikaitkan dengan hasil wawancara terkait kemampuan daya serap UKM bahwa UKM selalu memperbarui/

mengupgrade pengetahuan yang dimilikinya. UKM mendapatkan pengetahuan baru melalui media sosial, seminar/ workshop dan stakeholder yang digunakan untuk menciptakan inovasi baru. Skor tertinggi pada indikator dengan kode X2AC5 dan kode X2AC1 yaitu implementasi pengetahuan dan akuisisi pengetahuan dengan rata-rata (mean) sebesar 6,30. Hasil ini menunjukkan bahwa hampir semua UKM mampu mengolah informasi dari eksternal dan memanfaatkannya untuk pembuatan produk yang dijual sesuai dengan keinginan konsumen serta UKM juga mampu mengimplementasikan pengetahuan baru yang sudah didapatkan menjadi ide-ide untuk usahanya. Sedangkan, skor terendah terjadi pada indikator dengan kode X2AC2 yaitu asimilasi pengetahuan dengan rata-rata (mean) sebesar 6,00. Hasil ini menunjukkan bahwa masih ada UKM belum mampu dalam memproses dan memahami informasi yang diperoleh dari sumber eksternal. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa UKM yang mempunyai kemampuan daya serap yang tinggi akan secara mudah dalam memproses dan mengimplementasikan *knowledge*.

4.1.2.3 Deskriptif Variabel *Altruistic Knowledge Donating*

Altruistic knowledge donating disini diartikan sebagai sikap berbagi pengetahuan secara sukarela tanpa meminta imbalan. Hasil analisis data responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Statistik Deskriptif *Altruistic Knowledge Donating* (AKD)

| Kode | Item | Mean | Kriteria |
|------------------------|--|-------------|---------------|
| Y1AKD1 | Berbagi pengetahuan dengan perusahaan lain tanpa diminta | 6,46 | Tinggi |
| Y1AKD2 | Berbagi pengetahuan | 6,23 | Tinggi |
| Y1AKD3 | Berbagi informasi tanpa diminta | 6,35 | Tinggi |
| Y1AKD4 | Berbagi pengalaman dan kisah sukses | 6,47 | Tinggi |
| Rata-rata Total | | 6,38 | Tinggi |

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.5 bahwa rata-rata (mean) skor adalah 6,38, menunjukkan bahwa UKM telah bersedia untuk menyebarkan atau mendonasikan pengetahuan perusahaan mereka untuk perusahaan lain. Hal ini dapat dikaitkan dengan hasil wawancara terkait berbagi pengetahuan ke UKM lainnya, bahwa para pelaku UKM memiliki sikap sukarela untuk membagikan pengetahuan yang dimilikinya. Pengetahuan ini dibagikan sebagai modal perbaikan sehingga UKM ingin menggandeng UKM lain untuk bersama-sama menghadapi kendala akibat pandemi ini. Skor tertinggi pada indikator dengan kode Y1AKD4 yaitu berbagi pengalaman dan kisah sukses dengan rata-rata (mean) sebesar 6,47. Hasil ini menunjukkan bahwa UKM telah berbagi pengalaman dan kisah sukses dengan perusahaan lain untuk terciptanya motivasi menuju kesuksesan. Sedangkan, skor terendah terjadi pada indikator dengan kode Y1AKD2 yaitu berbagi pengetahuan dengan rata-rata (mean) sebesar 6,23. Hasil ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini masih belum menginformasikan dan memberitahu kepada perusahaan lain untuk mengikuti tentang suatu hal yang baru dan baru saja diperoleh dan dipelajari. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa UKM yang memiliki *altruistic knowledge donating* yang tinggi, maka akan memudahkan

para UKM dalam mendonasikan pengetahuan kepada UKM lain sehingga UKM lain juga memperoleh knowledge dengan mudah.

4.1.2.4 Deskriptif Variabel *Innovation Performance*

Innovation Performance disini diartikan sebagai kemampuan UKM dalam berinovasi melalui pembaruan produk, layanan, proses kerja dan pasar. Hasil analisis data responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 Statistik Deskriptif *Innovation Performance* (IP)

| Kode | Item | Mean | Kriteria |
|------------------------|---|-------------|---------------|
| Y21P1 | External Knowledge | 6,10 | Tinggi |
| Y21P2 | Regeneration | 6,31 | Tinggi |
| Y21P3 | Employee activity | 6,21 | Tinggi |
| Y21P4 | Realisasi ide untuk mengadopsi atau menciptakan ide-ide baru dan mengimplementasikan ide-ide dalam pengembangan produk, layanan, dan proses dan prosedur kerja yang baru dan lebih baik | 6,50 | Tinggi |
| Rata-rata Total | | 6,30 | Tinggi |

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.6 bahwa rata-rata (mean) skor adalah 6,30, menunjukkan bahwa UKM telah mampu dalam menciptakan ide-ide baru yang meliputi produk, layanan, proses, serta praktik manajemen dimaksudkan untuk tujuan organisasi. Hal ini dapat dikaitkan dengan hasil wawancara terkait proses inovasi, bahwa peran pengetahuan baru sangat penting untuk terciptanya sebuah inovasi. Inovasi itu tercipta karena adanya motivasi untuk selalu ingin memperbarui pengetahuan yang dimilikinya. Skor tertinggi pada indikator dengan kode Y21P4 yaitu realisasi ide untuk mengadopsi atau menciptakan ide-ide baru dan mengimplementasikan ide-ide dalam pengembangan produk, layanan, dan proses

dan prosedur kerja yang baru dan lebih baik dengan rata-rata (mean) sebesar 6,50. Hasil ini menunjukkan bahwa UKM telah merealisasikan ide-ide baru agar produk yang diberikan lebih seperti yang diharapkan konsumen atau dengan kata lain mampu UKM mampu berinovasi sesuai trend terkini. Sedangkan, skor terendah terjadi pada indikator dengan kode Y21P1 yaitu *external knowledge* dengan rata-rata (mean) sebesar 6,10. Hasil ini menunjukkan bahwa masih terdapat UKM yang belum bisa berkolaborasi dengan lingkungan eksternal untuk terciptanya motivasi. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi UKM dapat melakukan inovasi untuk aktivitas bisnisnya maka semakin mudahnya UKM dapat bersaing dengan UKM yang lain karena aktivitas bisnisnya beda dengan yang lainnya atau dengan kata lain menjadi lebih unggul apalagi dimasa pandemi COVID-19.

4.1.2.5 Deskriptif Variabel *Organizational Performance*

Organizational performance disini diartikan sebagai kemampuan UKM dalam memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan keuangan, loyalitas, penjualan, pangsa pasar, kualitas produk dan *development* produk. Hasil analisis data responden adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Statistik Deskriptif *Organizational Performance* (OP)

| Kode | Item | Mean | Kriteria |
|------------------------|--------------------------|-------------|-----------------|
| Y3OP1 | Financial | 6,10 | Tinggi |
| Y3OP2 | Loyalitas konsumen | 6,40 | Tinggi |
| Y3OP3 | Pertumbuhan penjualan | 6,24 | Tinggi |
| Y3OP4 | Pangsa pasar | 6,13 | Tinggi |
| Y3OP5 | Kualitas produk | 6,42 | Tinggi |
| Y3OP6 | Pengembangan produk baru | 6,23 | Tinggi |
| Rata-rata Total | | 6,25 | Tinggi |

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.7 bahwa rata-rata (mean) skor adalah 6,25, menunjukkan bahwa UKM memiliki kinerja yang bagus dengan kata lain UKM sudah mampu mengelola dan meningkatkan keuangannya, membuat konsumen menjadi loyal, meningkatkan penjualannya, memperluas pasarnya, memprioritaskan kualitas produk dan mampu membuat produk-produk baru. Hal ini dapat dikaitkan dengan hasil wawancara terkait peningkatan kinerja UKM. Dapat diketahui dari hasil lapangan upaya UKM dalam meningkatkan kinerja UKM dipandemi ini adalah melalui inovasi produk, layanan, dan proses kerja. Hal ini terjadi ketika UKM mampu untuk memperbarui produk, layanan dan proses dilihat dari keinginan konsumen dan kondisi pasar yang ada sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan penjualan, perluasan pasar, meningkatkan kualitas produk dan juga financial akan meningkat. Skor tertinggi pada indikator dengan kode Y3OP5 yaitu kualitas produk dengan rata-rata (mean) sebesar 6,42. Hasil ini menunjukkan bahwa UKM sangat memprioritaskan kualitas produknya dan membuat konsumen puas atas produk yang sudah dibeli. Sedangkan, skor terendah terjadi pada indikator dengan kode Y3OP1 yaitu *financial* dengan rata-rata (mean) sebesar 6,10. Hasil ini menunjukkan bahwa masih ada beberapa UKM yang mengalami kesulitan

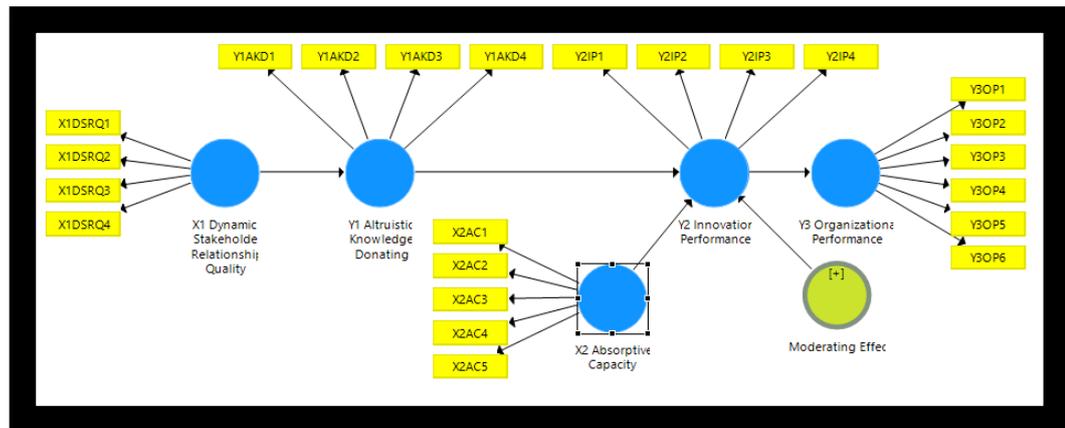
finansial. Hal ini terjadi dikarenakan UKM terdampak pandemi COVID-19, dimana para konsumen mungkin lebih mementingkan kebutuhan utama seperti pangan daripada membeli produk-produk *fashion*. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pentingnya memaksimalkan kinerja organisasi dimasa pandemi COVID-19. UKM yang meningkatkan kinerja organisasinya akan membantu bertahan dan tetap mengoperasikan usahanya COVID-19. Dan ini menjadi sebuah solusi yang harus dilakukan oleh UKM.

4.1.3. Analisis Data

Analisis data dan pengujian model menggunakan Smart PLS 3.0. Dalam analisis PLS menggunakan dua sub model yaitu model pengukuran *outer model* yang digunakan untuk uji validitas dan uji realibilitas dan model pengukuran *inner model* yang digunakan untuk uji kualitas atau pengujian hipotesis untuk uji prediksi.

4.1.3.1 Evaluation of Measurement Model/ Outer Model (Model Pengukuran)

Pengujian model pengukuran atau disebut *outer model* menentukan bagaimana mengukur variabel laten dengan cara uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas *Fornell-Larcker/ HTMT* dan *cross loading (discriminant validity)*. Uji relmenentukan kevalidan data penelitian dengan menggunakan *outer loading* dan *AVE (convergent validity)* serta iabilitas menguji keabsahan data dengan menggunakan *cronbach alpha* dan *composite reliability*.



Gambar 4.1 Estimasi Model

Tahapan awal sebelum pengujian *measurement model* adalah membuat estimasi model yang dapat dilihat pada (Gambar 4.1). Pengujian model pengukuran atau *measurement model* dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan realibilitas.

a. Convergent Validity

Convergent validity diukur dengan menggunakan parameter *outer loadings* dan AVE. Dengan kriteria *outer loadings* >0.7 yang dianggap bahwa indikator valid mengukur konstraknya. Hal ini berdasarkan teori Chin (2010) yang menyatakan bahwa *outer loadings* yang lebih dari 0.7 lebih diharapkan dan lebih baik untuk mengukur konstraknya. Sedangkan kriteria AVE adalah > 0.5 . Nilai AVE di atas 0.5 maka konstruk tersebut mampu menjelaskan rata-rata setidaknya 50% dari varian itemnya (Chin, 1998).

Tabel 4.8 Nilai *Outer Loadings* dan AVE

| Latent Variable | Indicators | Convergent Validity | |
|--|-------------------|---------------------|-------------|
| | | Loadings | AVE |
| | | >0.70 | ≥ 0.50 |
| <i>Dynamic Stakeholder Relationship Quality</i> | X1DSRQ1 | 0,76 | 0,73 |
| | X1DSRQ2 | 0,92 | |
| | X1DSRQ3 | 0,87 | |
| | X1DSRQ4 | 0,85 | |
| <i>Absorptive Capacity</i> | X2AC1 | 0,86 | 0,74 |
| | X2AC2 | 0,82 | |
| | X2AC3 | 0,91 | |
| | X2AC4 | 0,88 | |
| | X2AC5 | 0,85 | |
| <i>Altruistic Knowledge Donating*Absorptive Capacity</i> | Moderating Effect | 1,29 | 1,00 |
| | Y1AKD1 | 0,81 | 0,68 |
| Y1AKD2 | 0,75 | | |
| Y1AKD3 | 0,86 | | |
| Y1AKD4 | 0,87 | | |
| <i>Altruistic Knowledge Donating</i> | Y2IP1 | 0,80 | 0,74 |
| | Y2IP2 | 0,90 | |
| | Y2IP3 | 0,87 | |
| | Y2IP4 | 0,90 | |
| <i>Innovation Performance</i> | Y3OP1 | 0,86 | 0,72 |
| | Y3OP2 | 0,89 | |
| | Y3OP3 | 0,88 | |
| | Y3OP4 | 0,78 | |
| <i>Organizational Performance</i> | Y3OP5 | 0,83 | 0,72 |
| | Y3OP6 | 0,85 | |

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2021

Berdasarkan Tabel 4.8 bahwa nilai *outer loadings* semua variabel $>0,70$ ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Nilai *outer loadings* pada indikator semua variabel penelitian dikatakan sangat kuat karena rata-rata *outer*

loadingsnya diatas 0,70. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* diatas 0,70 menunjukkan adanya kolerasi antara indikator dengan variabel *dynamic stakeholder relationship quality*, *absorptive capacity*, *altruistic knowledge donating*, *innovation performance*, *organizational performance* dan menunjukkan bahwa indicator pada semua variabel tersebut bekerja pada model pengukurannya. Nilai AVE pada semua variabel $<0,50$. Nilai AVE 0,50 atau lebih tinggi menunjukkan bahwa, secara rata-rata konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Ini menunjukkan bahwa indikator dari semua variabel adalah valid, maka menyebabkan nilai AVE $<0,50$. Dari hasil *convergent validity*, diketahui bahwa tidak terdapat variabel yang nilai *outer loadingsnya* $<0,70$ dan nilai AVE sudah di atas 0,50. Sehingga semua variabel sudah memenuhi *rule of thumb*.

b. Internal Consistency Reliability (Uji Reliabilitas)

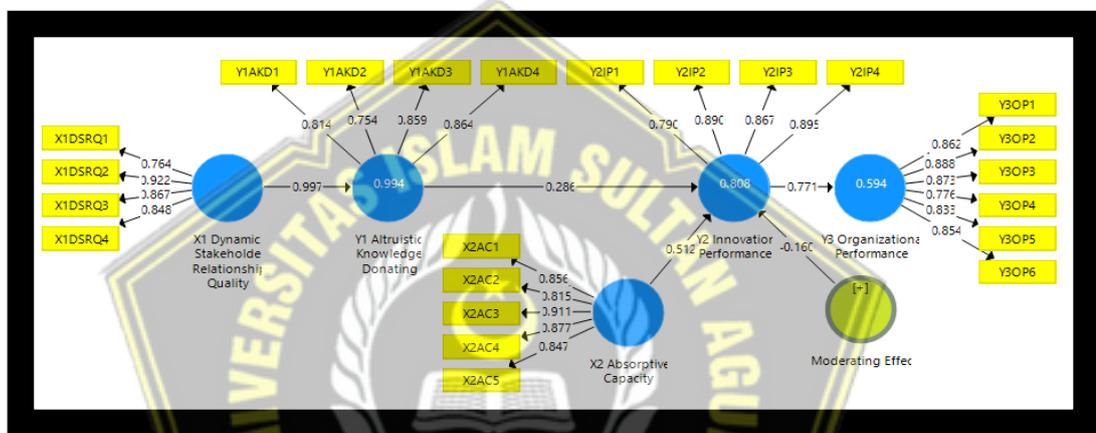
Untuk mengukur *internal consistency* realibilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0.70 .

Tabel 4.9 Nilai *Cronbach's Alpha*

| Latent Variable | Indicators | Cronbach's Alpha |
|--|-------------------|------------------|
| | | >0.70 |
| <i>Dynamic Stakeholder Relationship Quality</i> | X1DSRQ1 | 0,87 |
| | X1DSRQ2 | |
| | X1DSRQ3 | |
| | X1DSRQ4 | |
| <i>Absorptive Capacity</i> | X2AC1 | 0,91 |
| | X2AC2 | |
| | X2AC3 | |
| | X2AC4 | |
| | X2AC5 | |
| <i>Altruistic Knowledge Donating*Absorptive Capacity</i> | Moderating Effect | 1,00 |
| | | |
| <i>Altruistic Knowledge Donating</i> | Y1AKD1 | 0,84 |
| | Y1AKD2 | |
| | Y1AKD3 | |
| | Y1AKD4 | |
| <i>Innovation Performance</i> | Y2IP1 | 0,88 |
| | Y2IP2 | |
| | Y2IP3 | |
| | Y2IP4 | |
| <i>Organizational Performance</i> | Y3OP1 | 0,92 |
| | Y3OP2 | |
| | Y3OP3 | |
| | Y3OP4 | |
| | Y3OP5 | |
| | Y3OP6 | |

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2021

Dari hasil tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *cronbach's alpha* pada semua variabel $<0,70$. Suatu pengukuran dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik untuk mengukur setiap variabel latennya apabila memiliki korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.



Gambar 4.2 Evaluasi Model

Hasil gambar 4.2 yaitu evaluasi model PLS Algorithm, menunjukkan bahwa uji validitas dan uji reliabilitas pada indikator dan variabel sudah memenuhi kriteria. Hal ini membuktikan bahwa semua indikator dalam variabel penelitian ini valid dan reliabel, maka tidak ada indikator dan variabel yang perlu dieliminasi sehingga bisa diteruskan untuk menguji *inner model*.

4.1.3.2 Evaluation of Stuctural Model/ Inner Model (Model Struktural)

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya

Coefficient of Determination (R-Square) untuk konstruk dependen, *Path Coefisien*, *T-Statistic*, *Predictive Relevance (Q-Square)*, dan *Model_Fit*.

a. Coefficient of Determination (R-Square)

Ukuran yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah nilai *R-Square*. Pengujian pada model struktural dievaluasi dengan memperhatikan persentase varian yang dijelaskan, yaitu melihat nilai *R-Square* untuk variabel laten endogen. Menurut Hair et al (2017) merekomendasikan jika nilai *R-Square* 0,75, 0,50 dan 0,25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat, dan lemah). Semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik. Demikian juga sebaliknya apabila di bawah 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relavance*.

Tabel 4.10 Coefficients of Determination (R-Square)

| | <i>R Square</i> | <i>R Square Adjusted</i> |
|---|-----------------|--------------------------|
| Y1 Altruistic Knowledge Donating | 0,99 | 0,99 |
| Y2 Innovation Performance | 0,81 | 0,80 |
| Y3 Organizational Performance | 0,59 | 0,59 |

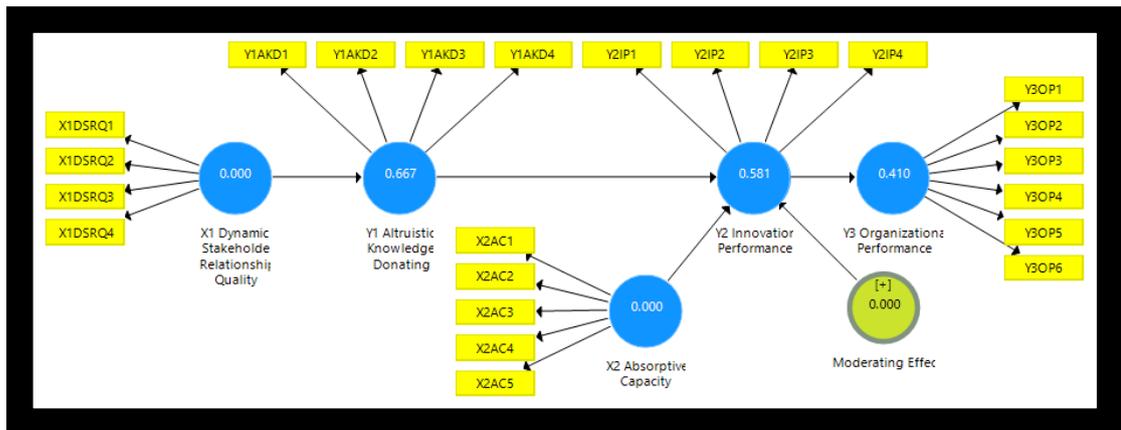
Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2021

Hasil koefisien determinasi pada tabel 4.10 menunjukkan nilai *R-square* dari variabel *altruistic knowledge donating* (0,99), variabel *innovation performance* (0,81) dan variabel *organizational performance* (0,59). Dapat disimpulkan bahwa variabel laten endogen sudah masuk ke dalam kriteria dan mempunyai kemampuan prediksi yang kuat dan moderat terhadap variabel eksogen. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel *dynamic stakeholder relationship quality* dan *absorptive capacity* terhadap variabel *altruistic knowledge donating* memberikan nilai sebesar 0,99, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk *altruistic knowledge*

donating yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk *dynamic stakeholder relationship quality* dan *absorptive capacity* adalah sebesar 99% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Selanjutnya pengaruh variabel *dynamic stakeholder relationship quality* dan *absorptive capacity* terhadap variabel *innovation performance* memberikan nilai sebesar 0,81, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk *innovation performance* yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk *dynamic stakeholder relationship quality* dan *absorptive capacity* adalah sebesar 81% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Begitu juga dengan pengaruh variabel *dynamic stakeholder relationship quality* dan *absorptive capacity* terhadap variabel *organizational performance* memberikan nilai sebesar 0,59, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk *organizational performance* yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk *dynamic stakeholder relationship quality* dan *absorptive capacity* adalah sebesar 59% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Total nilai R-Square berfungsi untuk menghitung *model_fit* (NIF).

b. Predictive Relevance (Q-Square)

Cross-validated Redudancy (Q-Square) merupakan suatu cara untuk menguji *predictive relevance*. Nilai *Q-Square* >0 menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan *Q-Square* <0 menunjukkan bahwa model kurang *predictive relevance* (Ghozali dan Latan, 2015:79). Dengan menggunakan indeks *communality* dan *redundancy* dapat mengestimasi kualitas model structural penelitian.



Gambar 4.3 Hasil Blindfolding

Tabel 4.11 Predictive Relevance (Q-Square)

| Variabel | CV Commonality | CV Redundancy |
|---|----------------|---------------|
| X1 Dynamic Stakeholder Relationship Quality | 0,53 | |
| X2 Absorptive Capacity | 0,60 | |
| Y1 Altruistic Knowledge Donating | 0,46 | 0,67 |
| Moderating Effect | 1,00 | |
| Y2 Innovation Performance | 0,56 | 0,58 |
| Y3 Organizational Performance | 0,61 | 0,41 |

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.11 dan gambar 4.3 menunjukkan nilai *Q-Square* semua variabel lebih dari 0 yang artinya model mempunyai *predictive relevance*. Penelitian ini memberikan validitas model prediktif yang sama dan sesuai (fit model) karena semua variabel laten mempunyai nilai *cross-validation* (CV) *redundancy* dan *communality* positif dan lebih dari 0.

c. *Model_Fit (NFI)*

Model_Fit menunjukkan seberapa baik model dalam penelitian ini.

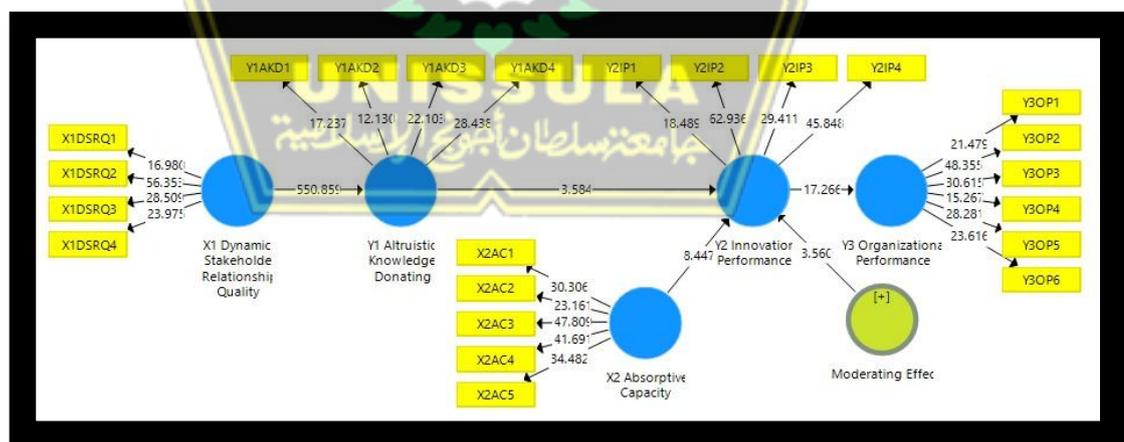
Tabel 4.12 Model_Fit (NFI)

| | <i>Saturated Model</i> | <i>Estimated Model</i> |
|-------------------|------------------------|------------------------|
| SRMR | 0,094 | 0,128 |
| d_ ULS | 2,435 | 4,519 |
| d_ G | 1,382 | 1,523 |
| Chi-Square | 709,676 | 752,814 |
| NFI | 0,702 | 0,684 |

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2021

Dapat dilihat dari tabel 4.12 pada NFI sebesar 0,702 atau 70,2 persen model dikatakan sudah fit pada saturated model dan NFI sebesar 0,684 atau 68,4 persen model dikatakan fit pada estimated model. Masing-masing sudah diatas 50 persen dan dikatakan bahwa model sudah layak.

d. *Path Coefficient (Uji Hipotesis)*



Gambar 4.4 Hasil Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Tabel 4.13 Path Coefficient

| | <i>Original Sample (O)</i> | <i>Sample Mean (M)</i> | <i>Standard Deviation (STDEV)</i> | <i>T Statistics (O/STDEV)</i> | <i>P Values</i> |
|---|--------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| <i>X1 Dynamic Stakeholder Relationship Quality → Y1 Altruistic Knowledge Donating</i> | 0,99 | 0,99 | 0,02 | 50,86 | 0,00 |
| <i>Y1 Altruistic Knowledge Donating → Y2 Innovation Performance</i> | 0,29 | 0,27 | 0,08 | 3,58 | 0,00 |
| <i>X2 Absorptive Capacity → Y2 Innovation Performance</i> | 0,51 | 0,53 | 0,06 | 8,45 | 0,00 |
| <i>Moderating Effect → Y2 Innovation Performance</i> | -0,16 | -0,16 | 0,05 | 3,56 | 0,00 |
| <i>Y2 Innovation Performance → Y3 Organizational Performance</i> | 0,77 | 0,77 | 0,05 | 17,27 | 0,00 |

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2021

Tabel 4.14 Kesimpulan Hasil Uji Hipotesis

| Hipotesis | Jalur | <i>Path Coefficients</i> | <i>T Statistics</i> | Kesimpulan |
|-----------|---|--------------------------|---------------------|-----------------|
| H1 | <i>X1 Dynamic Stakeholder Relationship Quality → Y1 Altruistic Knowledge Donating</i> | Positif | Signifikan | Diterima |
| H2 | <i>Y1 Altruistic Knowledge Donating → Y2 Innovation Performance</i> | Positif | Signifikan | Diterima |
| H3 | <i>Donating*Absorptive Capacity → Innovation Performance</i> | Positif | Signifikan | Diterima |
| H4 | <i>Y2 Innovation Performance → Y3 Organizational Performance</i> | Positif | Signifikan | Diterima |

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2021

Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan dengan membandingkan data table 4.13 dan

4.14. Berdasarkan perbandingan tersebut hasil uji hipotesis menunjukkan:

1. Jika koefisien jalur ($O = 0,997$) dan *T Statistics* $50.859 > 1.96$ dengan *P Values* menunjukkan $0.000 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_1 **diterima**.
Dapat disimpulkan bahwa *dynamic stakeholder relationship quality* mempunyai pengaruh hubungan yang kuat, positif dan signifikan terhadap *altruistic knowledge donating*.
2. Jika koefisien jalur ($O = 0,286$) dan *T Statistics* $3,584 > 1.96$ dengan *P Values* menunjukkan $0.000 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_2 **diterima**.
Dapat disimpulkan bahwa *altruistic knowledge donating* mempunyai pengaruh hubungan yang kuat, positif dan signifikan terhadap *innovation performance*.
3. Jika koefisien jalur ($O = -0,160$) dan *T Statistics* $3.560 > 1.96$ dengan *P Values* menunjukkan $0.00 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_4 **diterima**. Dapat disimpulkan bahwa *absorptive capacity* mampu memoderasi hubungan antara *altruistic knowledge donating* terhadap *innovation performance* secara moderat, positif, dan signifikan.
4. Jika koefisien jalur ($O = 0,771$) dan *T Statistics* $17.266 > 1.96$ dengan *P Values* menunjukkan $0.000 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_1 **diterima**.
Dapat disimpulkan bahwa *innovation performance* mempunyai pengaruh hubungan yang kuat, positif dan signifikan terhadap *organizational performance*.

4.2 Metode Kualitatif

Penelitian ini menggunakan metode penelitian *mixed methods* (campuran kuantitatif dan kualitatif). Pada tahapan yang kedua setelah analisis data metode kuantitatif, selanjutnya pada pemaparan hasil penelitian akan dipaparkan hasil analisis data metode kualitatif.

4.2.1 Profil Narasumber

Pemilihan narasumber dalam penelitian ini menggunakan metode referensi, yang mana pengambilan narasumber atau informan yang dilakukan peneliti dengan mempertimbangkan hal tertentu. Dalam penelitian ini berhasil mendapatkan narasumber sebanyak 8 owner UKM bidang *fashion* di Jawa Tengah. Tabel perincian daftar narasumber dapat dilihat pada tabel 4.15 di bawah ini:

Tabel 4.15 Profil Narasumber

| No | Kode Narasumber | Media Sosial yang digunakan (Min. 2 tahun) | Kota |
|----|-----------------|--|----------|
| 1 | N1 | Instagram, Shopee | Semarang |
| 2 | N2 | Instagram, Shopee | Semarang |
| 3 | N3 | Instagram | Semarang |
| 4 | N4 | Instagram | Semarang |
| 5 | N5 | Instagram, Shopee | Jepara |
| 6 | N6 | Instagram, Shopee, Tokopedia | Jepara |
| 7 | N7 | Instagram | Semarang |
| 8 | N8 | Instagram | Semarang |

Proes wawancara ini dimulai pada bulan Februari sampai Maret terhadap 8 Narasumber dari responden penelitian kuantitatif yaitu owner UKM Jawa Tengah di Kota Semarang dan Jepara. Sesuai dengan tujuan penelitian untuk meningkatkan kinerja UKM di bidang *fashion* di Jawa Tengah di masa pandemi COVID-19. Dimana proses wawancara dilakukan terhadap 8 Owner UKM bidang *fashion*. Proses wawancara dilakukan dengan mengajukan 8 pertanyaan yang telah disiapkan oleh peneliti melalui teknologi digital seperti whatsapp dan telepon seluler akibat dari pandemik sehingga untuk mengurangi kontak langsung dengan narasumber.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis validitas dengan triangulasi yang terdiri dari beberapa langkah analisis meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, sampai dengan membuat kesimpulan atau verifikasi terhadap hasil penelitian yang telah diperoleh. Selain itu, dalam penelitian ini tidak hanya memberikan deskripsi atau penjelasan terkait hasil yang diperoleh melalui wawancara akan tetapi lebih pada melakukan analisis untuk memperoleh pengetahuan tentang peningkatan kinerja UKM di bidang *fashion* di Jawa Tengah.

Pada penelitian ini, peneliti berhasil meraih target narasumber sesuai dengan target yang telah ditentukan di awal sebanyak 8 narasumber dengan waktu kurang lebih satu bulan yaitu pada bulan februari sampai maret. Perinciannya yaitu Owner UKM bidang *fashion* di Jawa Tengah khususnya wilayah Semarang dan Jepara dikarenakan yang mengisi kuesioner responden UKM *fashion* terbanyak di Kota Semarang dan Jepara. Pemilihan Owner sebagai Narasumber dianggap tepat karena mereka dianggap lebih memahami dan terlibat langsung terhadap proses

kegiatan UKM bidang *fashion* sehingga akan mampu memberikan jawaban yang tepat sesuai dengan pertanyaan penelitian yang sudah ditentukan mengenai peningkatan kinerja UKM bidang *fashion* di Jawa Tengah di masa pandemi COVID-19.

4.2.2 Hasil Wawancara

Penelitian ini dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan peran dan kontribusi *stakeholder* terhadap kinerja UKM serta makna pengetahuan dan penyerapan pengetahuan dikalangan UKM *fashion* di Jawa Tengah terhadap 8 narasumber yang telah ditentukan.

4.2.2.1 Peran dan kontribusi *stakeholder* utama terhadap kinerja UKM *fashion* di Jawa Tengah.

Peran dan kontribusi *stakeholder* dalam peningkatan kinerja UKM merupakan sebuah hal yang sangat penting dalam keberlangsungan kinerja UKM apalagi dimasa COVID-19. Adanya peran dan kontribusi dengan *stakeholder* membantu para UKM dalam memudahkan melakukan bisnisnya. Pihak-pihak luar sangat erat kaitanya dengan kesuksesan bisnis UKM dan dapat dikatakan bahwa tidak akan berjalan lancar jika tidak ada peran dan kontribusi dari stakeholder. Dalam research question pertama penelitian ini, semua narasumber merespon dengan sangat baik dan berpendapat bahwa peran dan kontribusi stakeholder sangat berpengaruh dalam kinerja UKM seperti membantu keberlangsungan bisnisnya serta membantu mempertahankan bisnisnya dimasa COVID-19.

1. *Stakeholder* pada Kelangsungan Bisnis Operasional UKM

a. Vendor

Vendor (pemasok) adalah badan usaha penyedia bahan produksi atau material yang berfungsi memenuhi kebutuhan-kebutuhan user (pengguna). Dengan kata lain vendor adalah rumah produksi para UKM dalam pembuatan produk. Vendor yang memproduksi produk *fashion* dan menjadi moodboard untuk membantu menciptakan desain produk. Beberapa narasumber memilih vendor sebagai pihak yang memiliki hubungan untuk kelangsungan bisnis operasional UKM karena usahanya belum sepenuhnya produksi sendiri dan masih mengambil bahan baku dari beberapa vendor. Dan menurut para narasumber vendor ini paling penting dalam usaha *fashion* ini.

Tabel 4.16 Vendor Sebagai Pihak Yang Memiliki Hubungan Untuk Kelangsungan Bisnis Operasional UKM

| Narasumber | Pernyataan |
|------------|---|
| N1 | <i>“Kalau menurutku pihak pihak yang memiliki hubungan untuk kelangsungan operasional UKM ku adalah supplier, rumah produksi/ vendor, konsumen. Karena apabila tidak memiliki pihak pihak dari ketiga tersebut maka usaya yang saya jalankan tidak akan bisa survive dan berjalan apalagi di era pandemi COVID-19”.</i> |
| N4 | <i>“Konveksi (vendor) dan konsumen, karena 2 tersebut memiliki hubungan yang penting untuk kelangsungan operasional”.</i> |
| N5 | <i>“Yang menurutku berperan penting yaitu penjahit (vendor/ produksi). Vendor yang saya ajak kerjasama punya karyawan yang banyak dan saya menjahit produk saya disana lalu saya memasarkan. Tetap saya yang mencari kain sendiri/ bahan sendiri”.</i> |
| N6 | <i>“Pihak-pihak yang berhubungan sama saya untuk keberlangsungan sundayrose ada beberapa vendor yang memproduksi kaos. Vendor juga mengerjakan dari model potong bahan sampai sablon dan jahit (produksi masuk divendor)”.</i> |

N8 “Dan menurutku **vendor** ini paling vital dalam bisnis fashionku ini. Vendor-vendornya yaitu vendor kain, penjahit dan juga keperluan lain untuk bahan baku.”

Berdasarkan hasil pemaparan narasumber pada tabel 4.16 dapat disimpulkan bahwa peran dan kontribusi vendor sangat berpengaruh pada kelangsungan bisnis operasional UKM dibidang *fashion*. Para narasumber masih membuat produk dengan bantuan vendor karena ada beberapa UKM yang masih belum menjalankan produksi sendiri. Vendor membantu UKM dibidang *fashion* dalam proses produksi namun ada juga yang dibantu dalam proses desain dan pemilihan bahan baku. Dapat diketahui bahwa peran dan kontribusi vendor dapat mempengaruhi kinerja UKM apalagi dimasa COVID-19 yang secara tidak langsung sangat membantu/ mempermudah UKM dalam proses produksi.

b. Supplier

Supplier yang dimaksud disini yaitu supplier produk barang yang diartikan sebagai supplier yang menyuplai produk bahan mentah untuk diolah dalam bentuk produk jadi. Ada beberapa narasumber yang menjalin kerjasama dengan supplier karena usahanya belum siap untuk produksi sendiri dan ada juga yang sebagian produknya setengah produksi sendiri dan setengah lagi masih mengambil dari supplier. Peran dan kontribusi supplier sangat besar pada UKM apalagi dibidang *fashion* karena pasti selalu ada usaha yang memang tidak produksi sendiri melainkan membeli produk ke supplier setelah itu di inovasi lalu dijual kembali. Hal ini sangat membantu

para UKM dibidang *fashion* pada masa pandemi COVID-19, karena bekerjasama dengan supplier dapat membantu memudahkan (*simple*) dibandingkan produksi sendiri dan pasti membutuhkan dana yang banyak juga. Maka alternatifnya para UKM dibidang *fashion* bekerjasama dengan para supplier untuk mempertankan dan menjalankan bisnisnya.

Tabel 4.17 Supplier Sebagai Pihak Yang Memiliki Hubungan Untuk Kelangsungan Bisnis Operasional UKM

| Narasumber | Pernyataan |
|------------|---|
| N1 | <i>“Kalau menurutku pihak pihak yang memiliki hubungan untuk kelangsungan operasional UKM ku adalah supplier, rumah produksi/ vendor, konsumen. Karena apabila tidak memiliki pihak pihak dari ketiga tersebut maka usaha yang saya jalankan tidak akan bisa survive dan berjalan apalagi di era pandemi COVID-19”.</i> |
| N2 | <i>“Pihak-pihak yang berkaitan dengan omah muslim sendiri yaitu founder, supplier barang jadi maupun setengah jadi seperti kain, baju udah jadi atau celana sudah jadi, terus fotografer dan model untuk keberlangsungan omah muslim, ekspedisi karena hal ini berkaitan dengan COVID-19 jadi semuanya serba online sekarang”.</i> |
| N3 | <i>“Menurut kami, pihak –pihak yang memiliki hubungan dengan kelasungan usaha kami yaitu Supplier, pesaing dan customer karena ketiga tersebut memiliki peran yang signifikan terhadap kelangsungan usaha kami”.</i> |
| N7 | <i>“Sejauh ini saya hanya menjalin supplier. Karena usaha saya belum siap untuk produksi sendiri dan lebih mengurus tenaga serta pikiran. Dan kalau dari supplier lebih simple”.</i> |

Berdasarkan hasil pemaparan narasumber pada tabel 4.17 dapat disimpulkan bahwa peran dan kontribusi supplier sangat penting dalam kelangsungan bisnis operasional UKM dibidang *fashion*. Supplier membantu para UKM dibidang *fashion* yang belum mampu untuk memproduksi produknya sendiri. Dan adanya supplier juga lebih meringankan beban para

UKM dalam proses produksi yang membutuhkan dana yang lebih besar, ide produk, desain produk, dll. Dengan kata lain bekerjasama dengan supplier membuat kegiatan operasional UKM lebih *simple* dan mudah.

c. Konsumen

Peran dan kontribusi konsumen memang sangat berpengaruh dalam kelangsungan bisnis operasional UKM. Tanpa adanya konsumen pasti bisnis tidak akan berjalan walaupun misalnya produk mempunyai kualitas tinggi, sistem pelayanan yang baik, produk beda dengan yang lain. Hal itu sangat sia-sia jika tidak ada peran konsumen dalam suatu bisnis. Peran dan kontribusi konsumen tidak hanya membeli produk tapi juga konsumen membantu dalam memberi informasi terkait trend sekarang, hasil review produk agar UKM tahu letak baik dan buruknya, dan masih banyak lagi.

Tabel 4.18 Konsumen Sebagai Pihak Yang Memiliki Hubungan Untuk Kelangsungan Bisnis Operasional UKM

| Narasumber | Pernyataan |
|------------|---|
| N1 | <p><i>“Kalau menurutku pihak pihak yang memiliki hubungan untuk kelangsungan operasional UKM ku adalah supplier, rumah produksi/ vendor, konsumen. Karena apabila tidak memiliki pihak pihak dari ketiga tersebut maka usaha yang saya jalankan tidak akan bisa survive dan berjalan apalagi di era pandemi COVID-19”.</i></p> |
| N3 | <p><i>“Menurut kami, pihak –pihak yang memiliki hubungan dengan kelangsungan usaha kami yaitu Supllier, pesaing dan customer karena ketiga tersebut memiliki peran yang signifikan terhadap kelangsungan usaha kami”.</i></p> |
| N4 | <p><i>“Konveksi (vendor) dan konsumen, karena 2 tersebut memiliki hubungan yang penting untuk kelangsungan operasional”.</i></p> |

Berdasarkan hasil pemaparan narasumber pada tabel 4.18 dapat disimpulkan bahwa peran dan kontribusi konsumen merupakan hal terpenting dalam kelangsungan operasional bisnisnya karena tanpa adanya konsumen tidak akan bisa menjalankan bisnisnya dan bisa dikatakan tidak akan sukses. Peran dan kontribusi konsumen bisa dikatakan sebuah asset dalam menjalankan bisnis, contohnya membeli produk, memberi informasi terkait trend sekarang dan review produk baik atau buruknya. Hal itu dapat menjadi dasar acuan dalam menjalankan bisnisnya.

d. Pesaing

Menurut para narasumber pesaing juga dikatakan sebagai pihak yang memiliki hubungan untuk kelangsungan bisnis operasional UKM-nya. Pesaing bisnis tidak selalu dipandang buruk, justru pesaing juga sangat membantu UKM dalam sharing atau berbagi informasi terkait permasalahan-permasalahan yang timbul dan mengganggu keberlangsungan bisnisnya. Dan juga para pesaing secara tidak langsung melakukan sharing informasi terbaru atau pengetahuan baru demi kelangsungan bisnis bersama.

Tabel 4.19 Pesaing Sebagai Pihak Yang Memiliki Hubungan Untuk Kelangsungan Bisnis Operasional UKM

| Narasumber | Pernyataan |
|------------|--|
| N3 | <p><i>“Menurut kami, pihak –pihak yang memiliki hubungan dengan kelasungan usaha kami yaitu Supllier, pesaing dan customer karena ketiga tersebut memiliki peran yang signifikan terhadap kelangsungan usaha kami”.</i></p> |

Berdasarkan hasil pemaparan narasumber pada tabel 4.19 dapat disimpulkan bahwa selain peran dan kontribusi supplier dan konsumen, pesaing juga memiliki peran dan kontribusi yang besar terhadap kelangsungan bisnis operasional UKM. Menurut narasumber pesaing membantu dalam bertukar informasi dan pengetahuan, pengalaman pribadi dan usahanya serta membahas tentang permasalahan-permasalahan yang dihadapi. Maka dari itu menurut narasumber, pesaing juga sangat erat kaitannya dengan kesuksesan UKM.

2. Kontribusi Stakeholder Utama Terhadap Pengumpulan Pengetahuan UKM

a. Vendor

Dalam pengumpulan pengetahuan, vendor ternyata memberi kontribusi yang besar terhadap kinerja UKM. Peran vendor juga penting untuk kelangsungan proses produksi produk serta pengumpulan pengetahuan seperti penjahitan produk yang baik seperti apa, pemilihan kain yang memiliki kualitas bagus, memberikan masukan terhadap desain produk, penyedia bahan baku serta memberi pengetahuan baru mengenai perawatan produk. Hal tersebut secara tidak langsung membuat UKM mendapatkan pengetahuan baru.

Tabel 4.20 Kontribusi Vendor

| Narasumber | Pernyataan |
|------------|--|
| N1 | <i>“Saling berkontribusi, tanpa adanya vendor dan supplier usaha yang saya jalankan tidak bisa berjalan, dan tanpa adanya konsumen usaha yg saya jalankan juga tidak akan survive, karena 1 pihak dgn pihak lain berkaitan. Jadi dari ketiga pihak tersebut sangatlah penting untuk keberlangsungan usaha yang saya lakukan saat ini”.</i> |
| N4 | <i>“Konveksi yang membuat baju, terus customer yan membeli baju. Terus untuk pengumpulan pengetahuannya yaitu dengan melihat tren sekarang dengan melihat minat model baju apa yang sedang dibutuhkan mereka”.</i> |
| N5 | <i>“Usaha saya tetap sharing2 dengan vendor mulai dari kerah, lengan (panjang, pendek, dll), model baju yang saya buat”.</i> |
| N6 | <i>“Vendor juga memberikan transfer knowledge lebih ke menjelaskan dari segi kualitas dari berbagai bahan dan memberikan referensi bahan yang dimiliki vendor ini untuk jenis usaha yang saya kembangkan. Contoh misal vendor kain, vendor kain ini memberikan contoh kain yang sekiranya cocok untuk produk yang aku jual itu seperti apa. Hal tersebut yang biasanya disampaikan oleh vendor2 saya. Dan vendor juga yang menentukan harga pokok yang nantinya bisa menentukan jumlah keuntungan produk aku sendiri dan bisnisku ini”.</i> |
| N8 | <i>“Vendor harus mendevelop produk – pakai bahan apa, tinta yang disablon pakai yang mana (pengetahuan dari vendor) kalau desain dll itu masih dari saya dan dibantu dengan moodboard.”</i> |

Berdasarkan hasil pemaparan narasumber pada tabel 4.20 dapat disimpulkan bahwa vendor memiliki kontribusi yang besar teradap kinerja UKM serta pengumpulan pengetahuan pada UKM. Pengetahuan yang diberikan oleh vendor pada UKM dibidang *fashion* sangat membantu dan menambah wawasan tentang proses produksi dari pemilihan bahan baku sampai produk jadi.

b. Supplier

Supplier memberikan kontribusi yang besar terhadap UKM yang memang belum berani atau belum siap untuk produksi produk sendiri. Dengan adanya supplier UKM merasa lebih mudah untuk mendapatkan dan menjual produk apalagi dimasa pandemi COVID-19. Semua UKM pasti ingin balik modal dengan cara yang *simple*. Maka dari itu banyak UKM yang masih mengambil bahan atau produk dari supplier. Cara memesan bahan atau produk juga mudah, sekarang semua bisa diakses dengan menggunakan media sosial.

Tabel 4.21 Kontribusi Supplier

| Narasumber | Pernyataan |
|------------|---|
| N1 | <i>“Saling berkontribusi, tanpa adanya supplier usaha yang saya jalankan tidak bisa berjalan, dan tanpa adanya konsumen usaha yg saya jalankan juga tidak akan survive, karena 1 pihak dgn pihak lain berkaitan. Jadi dari ketiga pihak tersebut sangatlah penting untuk keberlangsungan usaha yang yang saya lakukan saat ini”.</i> |
| N2 | <i>“Kalau owner, founder dan distributor kontribusinya untuk mamajemen bisnis, baik perencanaannya maupun keuangannya, kalau ekspedisi berkaitan dengan distributor barang, kalau fotografer dan model berkaitan dengan social media kita bagaimana untuk memasarkan produk yang kita punya agar lebih cantik. Selanjutnya yaitu supplier, nah peran supplier ini untuk menstock barang yang kita punya baik berupa kain, baju dan celana dll”.</i> |
| N3 | <i>“Supplier menyediakan bahan –bahan untuk produksi, customer sebagai orang yang membeli sehingga tanpa ada pembeli usaha tidak akan berjalan, selain itu adanya pesaing sebagai pusat pengetahuan karena dengan adanya pesaing kita bisa melihat pangsa pasar melalui trend – trend yang kekinian”.</i> |
| N7 | <i>“Tanpa adanya supplier saya tidak bisa sampai dititik ini. Karena supplier saya selalu memberikan gambar, video produk. Dan sekarang penjualan online sedang mendunia dengan hanya mengupload gambar dan video dari supplier. Serta jika ada model2 baru supplier selalu memberitahu”.</i> |

Berdasarkan hasil pemaparan narasumber pada tabel 4.21 dapat disimpulkan bahwa supplier memiliki kontribusi yang besar pada UKM yang belum melakukan produksi sendiri. Dalam pengumpulan pengetahuan peran supplier lebih ke memberi informasi mengenai produk-produk yang sedang trend sekarang (baju, celana, kain, dll) dan memberikan foto atau video produk.

c. Konsumen

Kontribusi konsumen tidak hanya soal mengkonsumsi produk namun dalam pengumpulan pengetahuan UKM juga membutuhkan tanggapan mengenai produk yang telah dikonsumsi. Hal ini sangat penting untuk memberikan wawasan UKM dalam meningkatkan ulasan bisnis, produk dan pengalaman konsumen secara keseluruhan mengenai produk, layanan, dll.

Tabel 4.22 Kontribusi Konsumen

| Narasumber | Pernyataan |
|------------|---|
| N1 | <i>“Saling berkontribusi, tanpa adanya supplier usaha yang saya jalankan tidak bisa berjalan, dan tanpa adanya konsumen usaha yg saya jalankan juga tidak akan survive, karena 1 pihak dgn pihak lain berkaitan. Jadi dari ketiga pihak tersebut sangatlah penting untuk keberlangsungan usaha yang yang saya lakukan saat ini”.</i> |
| N3 | <i>“Supplier menyediakan bahan –bahan untuk produksi, customer sebagai orang yang membeli sehingga tanpa ada pembeli usaha tidak akan berjalan, selain itu adanya pesaing sebagai pusat pengetahuan karena dengan adanya pesaing kita bisa melihat pangsa pasar melalui trend – trend yang kekinian”.</i> |
| N4 | <i>“Konveksi yang membuat baju, terus customer yan membeli baju. Terus untuk pengumpulan pengetahuannya yaitu dengan melihat tren sekarang dengan melihat minat model baju apa yang sedang dibutuhkan mereka”.</i> |

Berdasarkan hasil pemaparan narasumber pada tabel 4.22 dapat disimpulkan bahwa konsumen memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap kesuksesan UKM dan pengumpulan pengetahuan. Dapat dilihat bahwa suatu bisnis tidak dapat terpisah dari peran konsumen karena konsumen memiliki peran penting dalam kelangsungan usaha. Peran konsumen tidak hanya membeli atau mengonsumsi produk tapi juga sebagai sumber informasi terkait dengan trend-trend sekarang dan dapat memberikan ulasan mengenai produk yang telah dikonsumsi agar bisa dibuat dasar acuan meningkatkan kualitas produk.

d. Pesaing

Kontribusi pesaing ternyata membantu para UKM pada kinerja UKM dan pengumpulan pengetahuan. Definisi pesaing tidak selalu negatif tapi dalam penelitian ini pesaing justru memiliki kontribusi terkait dengan kelangsungan bisnis operasional UKM.

Tabel 4.23 Kontribusi Pesaing

| Narasumber | Pernyataan |
|------------|--|
| N3 | <p><i>“Supplier menyediakan bahan –bahan untuk produksi, customer sebagai orang yang membeli sehingga tanpa ada pembeli usaha tidak akan berjalan, selain itu adanya pesaing sebagai pusat pengetahuan karena dengan adanya pesaing kita bisa melihat pangsa pasar melalui trend – trend yang kekinian”.</i></p> |

Berdasarkan hasil pemaparan narasumber pada tabel 4.23 dapat disimpulkan bahwa pesaing juga memiliki kontribusi pada kinerja UKM dan pengumpulan pengetahuan. Menurut narasumber pesaing menjadi salah sumber pengetahuan karena dengan adanya pesaing pada UKM dapat

melihat pangsa pasar, trend-trend penjualan, belajar dari kesuksesan UKM lain dan sebagai motivasi atau penyemangat dalam menjalankan usahanya agar dapat membuat inovasi baru agar beda dengan UKM yang lain.

3. Stakeholder yang Paling Berkontribusi dalam Kelangsungan Bisnis Operasional UKM

a. Vendor

Vendor adalah stakeholder yang paling berkontribusi pada kelangsungan bisnis operasional UKM. Dalam hal ini, vendor berperan penting karena UKM membutuhkan vendor sebagai produksi. Masih ada beberapa UKM yang memang belum mempunyai karyawan banyak untuk hal produksi.

Tabel 4.24 Vendor Paling Berkontribusi

| Narasumber | Pernyataan |
|------------|---|
| N4 | <i>“Menurut aku vendor dan jika dinilai dengan skor aku kasih skor 10 sih karena karena semua memiliki kontribusi yang paling penting dalam kelangsungan bisnis”.</i> |
| N5 | <i>“Vendor sangat penting, karena misal saya sudah membuat model baju yang saya inginkan tapi pihak vendor juga tetap mengarahkan model yang sesuai (jahitan rapi) dan nyaman untuk digunakan”.</i> |
| N6 | <i>“Menurut saya vendor sangat berkontribusi diusaha kami, karena vendor yang memproduksi semua produk usaha ini.”</i> |
| N8 | <i>“Vendor adalah penggerak usaha ini dan vendor juga yang menentukan harga pokok yang nantinya bisa menentukan jumlah keuntungan produk aku sendiri dan bisnisku ini”.</i> |

Berdasarkan hasil pemaparan beberapa narasumber pada tabel 4.24 dapat disimpulkan bahwa vendor adalah pihak yang paling berkontribusi pada kinerja UKMnya. Vendor dikatakan penggerak utama bisnisnya, pada

proses produksi/ pembuatan produk. Vendor berkontribusi sangat besar karena sebagian narasumber belum bisa memproduksi produknya sendiri, maka dari itu UKM membutuhkan vendor demi kelangsungan bisnisnya.

b. Supplier

Tabel 4.25 Supplier Paling Berkontribusi

| Narasumber | Pernyataan |
|------------|---|
| N2 | <i>“Jika dinilai dengan skor 1-10 selain owner, founder dan karyawan itu pasti ya penting, kalau untuk ekspedisi, fotografer dan model, supplier maka yang paling penting adalah supplier dengan nilai 9, karena kalau barang yang disediakan tidak sesuai dengan kualitas yang kami, maka hal ini akan mengecewakan konsumen”.</i> |
| N3 | <i>“Jika dinilai dengan skor yaitu 8 karena pihak yg paling berkontribusi adalah tim supplier dimana mereka secara langsung ikut andil sebagai pihak yang memiliki peran penting sebagai penyedia kebutuhan bahan produksi kami”.</i> |
| N7 | <i>“Menurut saya supplier yang sangat berpengaruh pada kelangsungan bisnis saya. Karena produk saya dari sana semua dan supplier juga selalu memberikan informasi-informasi baru mengenai produk”.</i> |

Berdasarkan hasil pemaparan beberapa narasumber pada tabel 4.25 dapat disimpulkan bahwa supplier adalah stakeholder yang paling berkontribusi terhadap kelangsungan bisnis operasional UKM. Menurut beberapa narasumber, mereka masih mengambil sebagian atau semua bahan/ produk dari supplier. Hal ini dilakukan karena memang lebih mudah daripada harus produksi sendiri. Kontribusi supplier memang sangat penting untuk memenuhi kebutuhan UKM dan konsumen.

c. Konsumen

Selain vendor dan supplier, ternyata konsumen juga stakeholder yang paling berkontribusi dalam kelangsungan operasional bisnis UKM. Konsumen adalah pelaku yang sangat penting pada suatu bisnis.

Tabel 4.26 Konsumen Paling Berkontribusi

| Narasumber | Pernyataan |
|------------|---|
| N1 | <p><i>“Menurutku ya jika dinilai dengan skor 1-10 stakeholder yang paling berkontribusi yaitu konsumen dengan skor 9/10 . Karena konsumen sendiri merupakan faktor yang paling penting di dalam sebuah usaha, contohnya tanpa ada konsumen yang membeli maka usaha kita bisa-bisa gulur tikar karena tidak ada pemasukan untuk biaya produksi dan tanpa adanya permintaan dr konsumen rumah produksi, maupun supplier tidak akan beroperasi”.</i></p> |

Berdasarkan hasil pemaparan beberapa narasumber pada tabel 4.26 dapat disimpulkan bahwa konsumen adalah stakeholder yang paling berkontribusi terhadap kelangsungan bisnis operasional UKM. Konsumen adalah pelaku utama dalam dunia bisnis karena konsumenlah yang membeli produk yang sudah kita jual. Walaupun sudah membuat produk dengan kualitas bagus dan melakukan pelayanan dengan baik, tanpa adanya konsumen semua itu sia-sia. Permintaan pasar juga dari konsumen dan tanpa adanya permintaan UKM tidak akan berjalan dengan lancar.

4. Dampak Perkembangan Pengetahuan UKM Tanpa Stakeholder

Dari semua paparan narasumber, semua berpendapat bahwa peran stakeholder dalam kelangsungan bisnis operasional UKM sangat penting dan

juga dalam aspek pengetahuan, stakeholder sangat berperan penting dalam proses pengumpulan pengetahuan pada UKM.

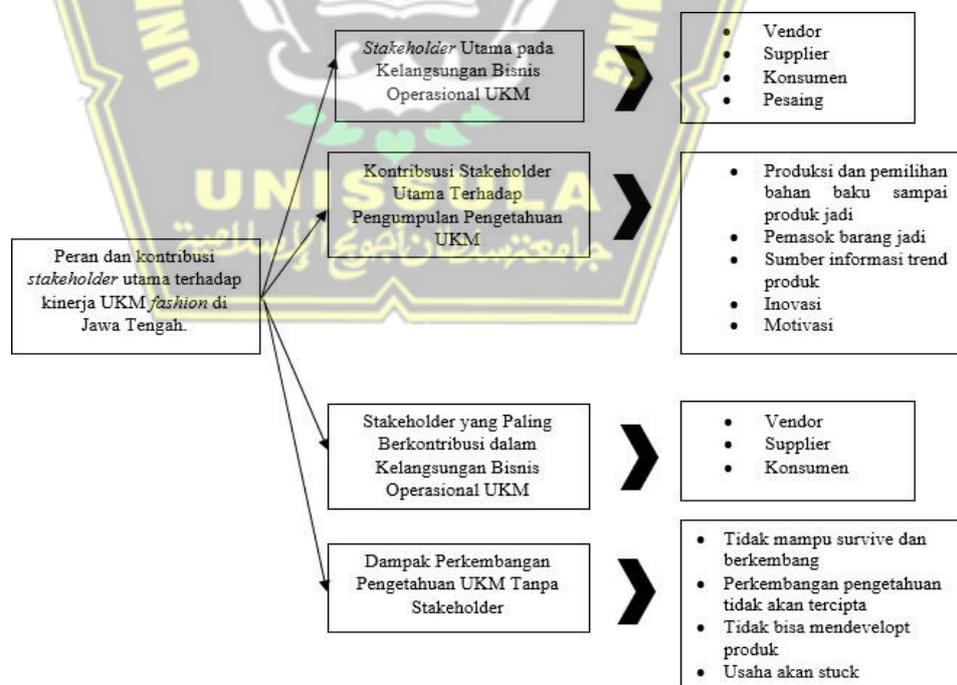
Tabel 4.27 Pernyataan Narasumber Terkait Stakeholder

| Narasumber | Pernyataan |
|------------|---|
| N1 | “Kalau menurutku jika tidak ada hubungan dengan 3 stakeholder yang saya jelaskan tadi seperti konsumen, supplier dan rumah produksi maka UKM yang saya kembangkan bisa-bisa tidak mampu survive dan berkembang, karena dari ke tiga tersebut memiliki keterikatan satu sama lain. Selain itu juga menyebabkan berbagai masalah didalam ukm sendiri misalnya finansial dll”. |
| N2 | “Jika tidak ada hubungannya dengan stakeholder mengenai perkembangan pengetahuan, maka ukm kita bisa dibilang akan stuck disitu terus dan tidak bisa berkembang lebih luas lagi, jadi hal ini akan menghambat keberlangsungan omah muslim sendiri”. |
| N3 | “Jika tidak ada hubungannya maka perkembangan pengetahuan tidak akan tercipta di dalam sebuah UKM”. |
| N4 | “Jika tidak ada hubungannya maka perkembangan pengetahuan brand ku ga bisa berkembang bisa-bisa malahan matiin brand ku”. |
| N5 | “Jika tidak ada vendor mungkin usaha saya tidak akan berjalan dengan lancar walaupun seharusnya bisa tanpa vendor”. |
| N6 | “Kita tidak bisa mendevelop produk kalau tanpa vendor soalnya karena kita fokusnya gak cuma ke produksi saja kita juga harus fokus ke marketing dan ke branding itu sendiri.” |
| N7 | “Menurut saya jika saya tidak mempunyai supplier maka mungkin usaha ini tidak akan berlangsung karena menurut saya sangat penting”. |
| N8 | “Kalau tidak ada hubungannya dengan vendor jelas proses bisnis saya bakal berantakan. Kita jadi gak paham nih bahan yang cocok untuk desain kemeja ini dan kita jadi gak bisa menentukan bahan2 yang sesuai dan harga yang cocok juga”. |

Berdasarkan hasil pemaparan narasumber pada tabel 4.27 dapat disimpulkan bahwa jika tidak ada hubungannya dengan stakeholder dalam perkembangan pengetahuan di UKM maka yang terjadi yaitu usahanya akan stuck atau bergerak ditempat karena tidak adanya pengetahuan baru yang

diperoleh. Semua narasumber berpendapat bahwa jika tidak ada stakeholder maka usahanya akan berkembang menuju arah lebih baik. Maka dari itu peran stakeholder dalam pengembangan pengetahuan memang sangat penting. Stakeholder secara tidak langsung pasti memberi pengetahuan mengenai proses produksi, pelayanan yang baik, pangsa pasar baru, trend terbaru, motivasi, sharing pengalaman kesuksesan bisnis, sharing kendala-kendala yang terjadi di UKM. Hal tersebut bisa dibuat sebagai dasar acuan untuk UKM menuju lebih baik.

Secara piktografis peran hubungan *stakeholder* terhadap pengumpulan pengetahuan serta kinerja UKM dikalangan UKM *fashion* di Jawa Tengah disajikan pada gambar dibawah ini.



Gambar 4.5 Hasil Penelitian Kualitatif tentang Peran Hubungan Stakeholder UKM terhadap Pengumpulan Pengetahuan

4.2.2.2. Makna Pengetahuan dan Penyerapannya dikalangan UKM *Fashion* di Jawa Tengah

Pengetahuan merupakan sumber daya organisasi penting yang memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan secara kompetitif dan ekonomi dinamis (Davenport & Prusak, 1998; Foss & Pedersen, 2002; Grant, 1996; Spender & Grant, 1996). UKM juga harus mempertimbangkan bagaimana mentransfer dan mendapatkan pengetahuan dari para ahli yang memilikinya dan pemula yang perlu tahu (Hinds, Patterson, & Pfeffer, 2001). Artinya, organisasi perlu menekankan dan lebih efektif dalam mendapatkan dan mengimplementasikan sumber daya berbasis pengetahuan dalam organisasi (Damodaran & Olphert, 2000; Davenport & Prusak, 1998; Spender & Grant, 1996). Dapat disimpulkan bahwa pengetahuan adalah asset terpenting yang harus ada pada UKM sebagai bahan untuk mengembangkan usahanya.

1. Pengetahuan Diposisikan dalam UKM

Dalam kegiatan bisnis operasional UKM erat kaitannya dengan pengetahuan. Pengetahuan membantu keberlangsungan kinerja UKM untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja UKM. Adanya hubungan dengan pihak luar organisasi (stakeholder) akan memudahkan UKM dalam sharing pengetahuan (mendapatkan dan membagikan pengetahuan) terkait permasalahan yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya sebuah pengetahuan untuk UKM dibidang *fashion*.

Tabel 4.28 Pengetahuan UKM Diposisikan Dalam Organisasi

| Narasumber | Pernyataan |
|------------|--|
| N1 | <i>“Pengetahuan sebagai pusat ilmu, karena dengan adanya pengetahuan maka usaha yang kita kembangkan akan selalu bertahan dan selalu melakukan inovasi”.</i> |
| N2 | <i>“Pengetahuan itu penting karena sebagai sumber untuk memajukan usaha untuk bisnis, karena pengetahuan disini luas bisa pnetahuan tentang trend baru, jadi kita bisa tau bagaimana cara mengembangkan usaha tersebut”.</i> |
| N3 | <i>“Pengetahuan di ukm diposisikan sebagai aset yang paling penting dimana dengan adanya pengetahuan maka usaha yang sedang kami jalankan akan tetap berjalan dan selalu berkembang di banding usaha orang lain”.</i> |
| N4 | <i>“Pengetahuan sebagai aset yang penting karena bisa menjadi keberlangsungan brandku sendiri, biar brandku ga mati jadi tetep bisa berjalan”.</i> |
| N5 | <i>“Saya memposisikan pengetahuan sebagai aset berharga dalam kelangsungan bisnis saya, pengetahuan sangat penting untuk berjalannya kualitas produkku”.</i> |
| N6 | <i>“Sejauh ini untuk kelangsungan usaha pengetahuan itu penting, seperti contohnya walaupun masukan atau ide dari vendor tidak terlalu banyak namun itu sangat penting untuk pengetahuan baru kita dalam menentukan bahan produk yang baik seperti apa, potongan yang baik yang bagaimana, dll. Selagi mereka mau meluangkan masukan tetap kami keep.”</i> |
| N7 | <i>“Menurut saya pengetahuan itu penting dan salah satu aset untuk usaha saya. Karena usaha tidak hanya punya usaha tapi harus mementingkan pengetahuan untuk menginovasi produk dan mendevelop produk”.</i> |
| N8 | <i>“Dalam menjalankan bisnis saya, knowledge itu saya posisikan hal yang sangat penting. Yang saya dapatkan dari vendor2 tersebut dan dari konsumen2 saya. Dalam artian knowledge dalam segi perawatan produk kepada konsumen”.</i> |

Berdasarkan hasil pemaparan semua narasumber pada tabel 4.28 dapat disimpulkan bahwa pengetahuan itu penting, pengetahuan adalah pusat ilmu untuk mengembangkan usaha dan pengetahuan adalah aset berharga dalam kelangsungan usahanya. Adanya pengetahuan membantu para UKM untuk menambah wawasan terkait hal baru yang belum pernah

diperoleh dan mengembangkan kegiatan bisnis UKM. Bentuk pengetahuan yang dipaparkan narasumber beranekaragam, yaitu : (1) Pengetahuan membuat usaha yang dikembangkan akan selalu bertahan dan selalu melakukan inovasi, (2) Pengetahuan itu penting untuk memajukan UKM dalam aspek pengembangan dan inovasi, (3) Pengetahuan digunakan untuk mendevolpt produk dan kualitas produk, (4) Pengetahuan digunakan untuk menentukan bahan produk yang baik dan desain yang bagus seperti apa, dan (5) Pengetahuan digunakan untuk memberikan arahan tentang perawatan produk untuk UKM dan konsumen. Dapat ditarik point pentingnya bahwa pengetahuan adalah asset terbesar UKM untuk meningkatkan kinerja organisasinya.

2. Cara UKM mendapatkan dan mengembangkan pengetahuan

Dapat diketahui bahwa sebuah pengetahuan itu penting dalam kelangsungan bisnis operasional UKM. Dibalik semua itu pasti ada cara untuk mendapatkan pengetahuan dan mengembangkan pengetahuan yang sudah diperoleh. Maka dari itu pentingnya UKM untuk mengetahui hal tersebut agar memudahkan dalam mendapatkan dan mengembangkan pengetahuan. Banyak cara untuk mendapatkan pengetahuan dan dapat diperoleh dari peran stakeholder.

Tabel 4.29 Cara UKM Mendapatkan dan Mengembangkan Pengetahuan

| Narasumber | Pernyataan |
|------------|--|
| N1 | <i>“Untuk mengembangkan pengetahuan di UKM biasanya saya sih melihat cara kinerja ukm lain, bagaimana mereka mengembangkan usaha yg mereka jalani dan upgrade ilmu, jadi bisa dibilang seperti ilmu ATM (Amati,Tiru dan Modifikasi). Jadi kita pilah –pilah pengetahuan yang sekiranya memiliki value yang baik dan cocok maka bisa kita modifikasi atau sebagai tambahan referensi sebagai modal tambahan pengetahuan dalam UKM yang kita sedang kembangkan”.</i> |
| N2 | <i>“Cara kami cara omah muslim mengembangkan pengetahuan dari social media, kami banyak belajar dari social media baik trend yang sedang happening itu apa, terus habis itu produk- produk yang sedang digemari itu apa, supplier yang baik mana, terus habia itu manajemen usaha itu kek gimana, jadi semua itu bisa kita lihat melalui social media dan juga dari ilmu ilmu yang kudapat dari kuliah”.</i> |
| N3 | <i>“Biasanya kami selalu mengikuti trend anak-anak jaman sekarang seperti melihat social media karena banyak sih ya informasi di social media kayak di tiktok dan instagram yang dikemas secara menarik”.</i> |
| N4 | <i>“Mencari informasi melalui berita-berita yang terkini dan terbaru agar bisa melihat kebutuhan akan produk produk baru,kan soalnya produk kita berkaitan dengan lingkungan hidup”.</i> |
| N5 | <i>“Cari referensi, bertanya mengenai pasar dengan usaha lain (lagi trendnya apa?)”.</i> |
| N6 | <i>“Mencari referensi di sosial media, sering mengikuti seminar yang narasumbernya sebidang sama saya dan banyak main ke brand lain yang sudah jauh lebih baik dari kita dan sejauh ini saya mengimplementasikan pengetahuan baru tersebut”.</i> |
| N7 | <i>“Karena ini usaha turunan dari keluarga jadi sumber pengetahuan yang pertama adalah dari keluarga dan setelah itu dari kesalahan2 yang ada ataupun hal yang kurang pas akan saya kembangkan keranah yang lebih baik. Setelah itu mencari referensi dari medsos untuk fashion apa yang sedang trend, bagaimana menjalankan media sosial dengan baik dan benar, belakang cara marketing juga dari media sosial”.</i> |
| N8 | <i>“Referensi dari usaha lain (dari sosial media) yang bergerak pada bidang yang sama yang tentunya lebih baik dari usaha saya. Dan juga mengamati dari pesaing, apa yang mereka lakukan untuk pertimbangkan operasional bisnis”.</i> |

Berdasarkan hasil pemaparan semua narasumber pada tabel 4.29 dapat disimpulkan bahwa UKM memperoleh pengetahuan dari banyak sumber dan

juga terkait dengan peran stakeholder. Semua narasumber memberikan tanggapan yang jelas dan mudah dipahami sehingga mendapatkan point pentingnya. Cara UKM mendapatkan pengetahuan, yaitu : (1) Melalui sosial media. Hal yang dilakukan adalah mencari referensi disosial media terkait dengan desain produk, desain feeds, instastory dan caption instagram, (2) Melalui UKM lain. Hal yang dilakukan adalah melihat cara kerja UKM lain dalam hal mengembangkan usaha yang telah dijalani dan mendapatkan ilmu dari sharing pengalaman dan informasi, (3) Melalui seminar. Hal yang dilakukan adalah mengikuti seminar yang bertemakan sebidang dengan bisnis yang dijalankan. Dengan mengikuti seminar UKM lebih banyak mendapatkan manfaat dan ilmu yang telah diberikan oleh pembicara, (4) Melalui keluarga. Hal ini dilakukan karena usahanya adalah turunan dari keluarga sehingga pengetahuan yang didapat pertama kali dari keluarga dan kemudian dikembangkan oleh penurus barunya.

3. Manfaat Pengetahuan dalam Kelangsungan Bisnis UKM

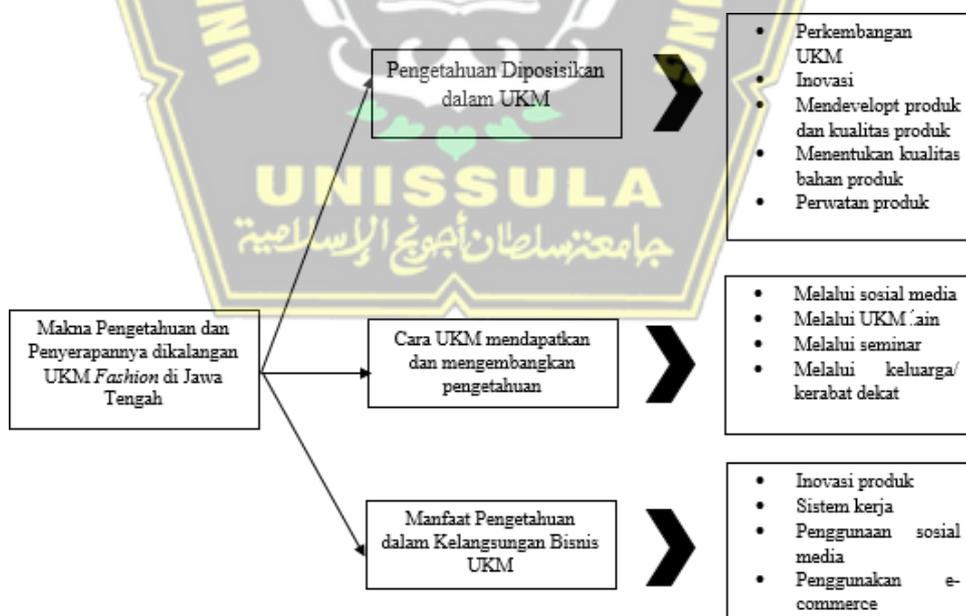
Pengetahuan yang sudah diperoleh UKM melalui berbagai cara tentunya harus diimplementasikan agar pengetahuan yang didapat lebih bermanfaat untuk kelangsungan bisnis operasional usahanya. Setelah pengetahuan itu diimplementasikan, maka hal itu mempunyai value tersendiri untuk meningkatkan kinerja UKM. Hal ini lebih menjelaskan bahwa pengetahuan yang diperoleh harus diimplementasikan sesuai dengan porsinya dan dimanfaatkan sebaik mungkin agar mendapatkan hasil yang maksimal untuk kinerja UKM.

Tabel 4.30 Kegunaan Pengetahuan untuk Kelangsungan Bisnis UKM

| Narasumber | Pernyataan |
|------------|---|
| N1 | <i>“Sudah mendapatkan pengetahuan, maka pengetahuan itu kita gunakan sebagai media untuk pengenalan ukm publik misalnya kita melakukan branding, promosi, iklan dll sesuai dengan kemampuan yang kita miliki”.</i> |
| N2 | <i>“Jika sudah mendapatkan pengetahuan maka kita terapkan dalam proses manajemen bisnisnya, contohnya kita memunyai pengetahuan baru tentang mengelola sosmed tiktok ya sudah kita langsung terapin bagaimana editingnya, insightnya, alogaritmanya dan pengetahuan bau berkaitan dengan legalitas omah muslim, jadi step step tersebut membuat omah muslim menjadi legal dimata hukum, kalau pengetahuan tentang yang sedang trend itu apa maka kita terapkan untuk meningkatkan pengetahuan diomah muslim”.</i> |
| N3 | <i>“Jika sudah mendapatkan pengetahuan maka kita terapkan dalam proses inovasi produk, contohnya kita memunyai pengetahuan tentang model yang sedang kekinian melauai tiktok kita langsung terapin bagaimana membuat produk tersebut menjadi lebih menarik”.</i> |
| N4 | <i>“Jadi kita gunakan untuk inovasi produk misalnya membuat desain produk baru yang lagi hits, tapi kita tetap sesuai dengan visi kita yaitu tetap ada pesan untuk melestarikan lingkungan hidup”.</i> |
| N5 | <i>“Dengan pengetahuan yang saya dapat pasti saya implementasikan dalam kelangsungan bisnis saya. Misalnya saya bertukar informasi mengenai trend model dan warna baru-baru ini dengan usaha yang lain. Saya jadi ngerti model bagaimana yang sedang trend dan warna apa yang sedang digunakan banyak orang. Dari situ saya menginovasi atau mengembangkan menjadi produk fashion yang saya inginkan dan konsumen inginkan”.</i> |
| N6 | <i>“Belajar mengenai facebook adds untuk mencapai target marketing dengan mengetahui step2 menjalankannya dengan developt produk (desain, dll) lalu riset di pasar seperti apa setelah itu bikin konten”.</i> Ini adalah salah satu pengetahuan yang saya dapetin dari rekan saya yang sudah expert dibidangnya. Dan sangat berguna dalam menjalankan bisnis saya. Dari itulah kenapa pengetahuan itu sangat penting untuk kelangsunan operasional bisnis saya.” |
| N7 | <i>“Pengalaman yang sangat melekat dan saya inget sampai sekarang yaitu pengetahuan tentang bagaimana merekrut karyawan. Dari pegalaman yang saya dapat dan saya lihat waktu orang tua saya masih menjalankan bisnis ini, dalam merekrut karyawan masih sembarangan. Setelah saya pegang dan daya dapat mengetahui baru saya mengembangkan proses rekrutmen dengan menerapkan sistem magang 3 bulan yang sebelumnya belum ada diusaha kami. Sistem ini saya lakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja diawal ldan dievaluasi untuk memutuskan ayak atau tidak untuk dijadikan karyawan tetap”.</i> |
| N8 | <i>“Setelah saya dapet pengetahuan baru pasti saya konsumsi sendiri untuk memperdalam ilmuku dibidang fashion ini. Knowledge yang sudah saya dapat sebagai pondasi untuk mengembangkan bisnisku untuk lebih baik kedepannya”.</i> |

Berdasarkan hasil pemaparan semua narasumber pada tabel 4.30 dapat disimpulkan bahwa para UKM sudah mengimplementasikan pengetahuan yang diperoleh untuk kegiatan bisnisnya. Ada beberapa tanggapan mengenai kegunaan pengetahuan (berupa contoh) dalam kegiatan bisnisnya, yaitu : (1) Diimplementasikan pada inovasi produk, (2) Diimplementasikan pada sistem kerja UKM misalnya proses rekrutment, dan (3) Diimplementasikan pada penggunaan sosial media atau ecommerce. Pada intinya para narasumber sudah mendapatkan pengetahuan baru yang kemudian diimplementasikan kedalam kegiatan bisnisnya untuk meningkatkan kinerja UKM.

Secara piktografis penyerapan pengetahuan dikalangan UKM *fashion* di Jawa Tengah disajikan pada gambar dibawah ini.



Gambar 4.6 Hasil Penelitian Kualitatif tentang Penyerapan Pengetahuan UKM

4.3. Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1. Kekuatan Hubungan antar *Stakeholder* dalam Pembentukan Sikap Berbagi Pengetahuan

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis pertama dalam penelitian kuantitatif ini, *dynamic stakeholder relationship quality* mempunyai pengaruh yang kuat, positif dan signifikan terhadap *altruistic knowledge donating* yang dibuktikan dengan path coefficient yang bernilai positif signifikan. Hal ini juga didukung oleh hasil pernyataan narasumber pada metode kualitatif. Kekuatan hubungan yang dimiliki oleh para pemilik UKM dengan stakeholder terkait yaitu vendor, supplier, konsumen dan pesaing memberikan dampak positif terhadap kelangsungan mendonasikan pengetahuan secara sukarela. Proses mendonasikan pengetahuan terbentuk akibat terciptanya interaksi dan memiliki kualitas hubungan yang baik dengan *stakeholder* dalam kelangsungan operasional bisnis UKM. Sebuah hubungan interaksi juga diperoleh dari sosial media serta acara-acara workshop/ seminar sehingga dapat terbentuknya networking antar *stakeholder*. Semakin baik kualitas hubungan dengan *stakeholder* memudahkan dalam proses membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada para UKM untuk mengembangkan usahanya. UKM harus mengalihkan fokus yang tidak hanya mengandalkan pihak dalam organisasi tapi ke dinamika sosial di antara para pemangku kepentingan yang terlibat, karena *stakeholder* bisa dikatakan sebagai supplier pengetahuan dan adanya hubungan antar *stakeholder* memudahkan proses transfer dan sharing

pengetahuan sehingga menghasilkan tingkat produksi yang tinggi pada UKM (Backer et al, 2018).

Peran *stakeholder* sangat penting bagi kelangsungan kegiatan operasional usahaya apalagi dalam pengetahuan. Secara tidak langsung para *stakeholder* telah mendonasikan pengetahuan yang dimiliki kepada UKM. Masing-masing *stakeholder* ikut andil dalam perkembangan pengetahuan UKM seperti menjelaskan produk yang berkualitas tinggi seperti apa, bahan baku yang baik digunakan seperti apa, perawatan produk, dan lain sebagainya. Pengetahuan itu sangat bermanfaat untuk sebuah kebaruan dan pengembangan UKM menuju kearah yang lebih baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UKM yang memiliki kekuatan hubungan antar *stakeholder* akan lebih mudah dalam mendonasikan pengetahuan kepada UKM dan pastinya lebih mudah untuk memperoleh pengetahuan yang pada akhirnya digunakan untuk meningkatkan kinerja UKM.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya bahwa memiliki kualitas hubungan yang dinamis dengan *stakeholder* membantu dalam memudahkan proses mendonasikan pengetahuan secara sukarela. Dalam penelitian yang dilakukan Reagans & McEvily (2011) menemukan kekuatan ikatan dan koneksi sosial secara positif terkait dengan kemudahan berbagi pengetahuan tanpa diminta, ini menunjukkan bahwa koneksi dengan penerima pengetahuan dapat memotivasi penyedia untuk berbagi pengetahuan. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik kualitas hubungan dengan *stakeholder* maka akan meningkatkan sikap untuk mendonasikan pengetahuan secara sukarela.

4.3.2. Sikap Berbagi Pengetahuan dalam Meningkatkan Kinerja Inovasi

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis kedua dalam penelitian ini, *altruistic knowledge donating* mempunyai pengaruh yang kuat, positif dan signifikan terhadap *innovation performance* yang dibuktikan dengan path coefficient yang bernilai positif signifikan. Hal ini juga didukung oleh hasil pernyataan narasumber pada metode kualitatif. Sebuah inovasi terbentuk dari pengetahuan dan ketika UKM akan mengembangkan kegiatan usahanya diperlukan modal pengetahuan. Peran dari sikap berbagi pengetahuan antar UKM lain sangat berpengaruh pada keinginan UKM untuk memperbarui pengetahuan yang dimilikinya. Secara sukarela UKM berbagi pengetahuan dan bertukar informasi/ ide sehingga dapat dikatakan bahwa UKM telah menjadi trendsetter pengetahuan. Ketika hal ini terjadi maka keinginan UKM untuk memperbarui pengetahuan dan termotivasi untuk menjadi yang terdepan. Dari motivasi ini akan muncul inovasi-inovasi untuk memperbarui kegiatan bisnisnya. Proses berbagi pengetahuan dapat membentuk sebuah referensi baru yang sangat berpengaruh untuk terciptanya inovasi seperti meningkatkan keterampilan untuk memacu terciptanya sebuah inovasi.

Pelaku UKM memanfaatkan peran stakeholder sebagai sumber pengetahuan baru. Bentuk motivasi ini menjadikan UKM lebih ingin tahu mengenai trend terbaru. Hal ini dapat dilihat dari UKM keinginan untuk selalu mendevolopt produk setiap bulannya dan selalu mengupgrade kualitas produknya sehingga dapat menunjukkan kebaruannya. Pada akhirnya terbentuk sebuah inovasi mengenai desain produk, peningkatan pelayanan baru dan hal-

hal yang belum diterapkan di usahanya. Pengaruh sumbangan pengetahuan terhadap keberhasilan inovasi ditemukan lebih positif secara signifikan daripada pengaruh pengumpulan pengetahuan terhadap keberhasilan inovasi (Ononye & Igwe, 2019). Dan pernyataan para narasumber mengarah pada pembaruan dikarenakan setiap UKM membagi pengetahuannya maka ada keinginan untuk mendapatkan pengetahuan yang lebih banyak.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sumbangan pengetahuan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja inovasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya, Li et al (2014) secara empiris mengesahkan hubungan sebab akibat langsung antara berbagi pengetahuan dan kinerja inovasi. Hal ini didasari dengan temuan dari Kim et al (2018) bahwa berbagi pengetahuan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja UKM melalui inovasi. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi berbagi pengetahuan secara sukarela maka dapat meningkatkan kinerja inovasi pada UKM.

4.3.3. Penyerapan Pengetahuan Memudahkan Terciptanya Inovasi

Berdasarkan pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini, peran moderasi absorptive capacity secara signifikan memperkuat hubungan antara *altruistic knowledge donating* terhadap *innovation performance* yang dibuktikan dengan path coefficient yang bernilai positif signifikan. Hal ini juga didukung oleh hasil pernyataan narasumber pada metode kualitatif. Peran *absorptive capacity* sebagai penyempurna atas keinginan UKM untuk selalu memperbarui pengetahuan. UKM memiliki kapasitas untuk menyerap *input* untuk

menghasilkan *output*. Penyerapan pengetahuan mempermudah dalam memperoleh atau menghasilkan pengetahuan baru untuk dimanfaatkan dalam mengembangkan ide-ide dan konsep-konsep yang baru guna untuk meningkatkan kinerja inovasi. UKM telah mampu menyerap pengetahuan sehingga UKM memiliki pemahaman yang lebih baik tentang pengetahuan baru yang dapat menghasilkan ide-ide baru dan mengembangkan produk baru.

Pengetahuan baru yang diperoleh kemudian perlahan mulai diimplementasikan dan dikembangkan menjadi sebuah inovasi. Sebuah inovasi yang tercipta dari kekuatan hubungan antar stakeholder serta pemanfaatan media sosial sebagai alat referensi bisnis adalah peran dari penyerapan pengetahuan. Hal ini menunjukkan penyerapan pengetahuan memberikan manfaat dalam memproses pemahaman mengenai hasil pengetahuan yang didapatkan melalui media sosial, workshop/ seminar dan UKM lain terkait bidang *fashion* yaitu desain produk, kualitas bahan, kualitas produk, perawatan produk dan memanfaatkan teknologi dengan baik yang dapat dimanfaatkan sebagai referensi kinerja dalam UKM. Pengetahuan baru yang telah didapatkan kemudian diimplementasikan sehingga mendapatkan hasil produk baru yang beda dengan yang lain dan itu adalah daya tarik tersendiri untuk konsumen.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya akan arti pentingnya kemampuan daya serap dalam pengetahuan. Menciptakan sebuah kinerja inovasi perlu didukung dengan kemampuan daya serap akan pengetahuan yang baru diperoleh UKM. *Absorptive capacity* memoderasi relasi antara *knowledge donating* dan *innovation* (Curado et al., 2017). Dapat

disimpulkan bahwa semakin UKM memiliki kemampuan daya serap pengetahuan yang tinggi maka dapat meningkatkan kinerja inovasi pada UKM.

4.3.4. Peran Inovasi dalam Meningkatkan Kinerja UKM

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis kedua dalam penelitian ini, *innovation performance* mempunyai pengaruh yang kuat, positif dan signifikan terhadap *organizational performance* yang dibuktikan dengan path coefficient yang bernilai positif signifikan. Hal ini juga didukung oleh hasil pernyataan narasumber pada metode kualitatif Kemampuan inovasi yang dimiliki UKM telah mampu menerima perubahan terkait dengan permintaan konsumen. Kemampuan tersebut memudahkan UKM dalam memperbarui produk, layanan, pasar, dan proses kerja yang baru. Dengan demikian dapat meningkatkan kinerja organisasi dimasa pandemi COVID-19 sehingga dapat memperoleh keuntungan financial dari tingkat penjualan yang tinggi. Hal ini dikarenakan tingkat permintaan yang tinggi karena produk yang dijual mengikuti trend dan juga kegiatan bisnis seperti pelayanan dan proses kerja selalu diperbarui. Maka ini juga dapat meningkatkan pertumbuhan penjualan UKM yang bisa digunakan untuk pelan-pelan memperbaiki masalah kinerja UKMnya. Dari sebuah inovasi, UKM mampu memperbaiki kinerja usahanya ditengah pandemi COVID-19 hanya dengan membentuk hubungan antar *stakeholder* yang berguna untuk memperoleh pengetahuan baru. Pengetahuan tersebut digunakan sebagai sebuah aset/ modal untuk meningkatkan kinerja UKM.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya dimana UKM yang memiliki kinerja inovasi yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja UKMnya. Menurut penelitian Hsu dan Sabherwal (2012), inovasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kualitas produk / layanan, pengenalan produk / layanan baru secara tepat waktu dan daya tanggap pelanggan yang lebih besar. Inovasi dapat menjadi persyaratan yang relevan untuk keberlanjutan usaha kecil dan menengah (McDowell et al., 2018).



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana peran *dynamic stakeholder relationship quality* dan *absorptive capacity* dari sudut pandang pengetahuan pada UKM *fashion* di Jawa Tengah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *dynamic stakeholder relationship quality* dapat mempengaruhi *altruistic knowledge donating*. Hal ini terbukti bahwa semakin tinggi perusahaan dapat menjalin kualitas hubungan dengan *stakeholder* yang dinamis maka akan memudahkan *stakeholder* untuk berbagi pengetahuan yang dimilikinya tanpa diminta dan berbagi pengetahuan yang diberikan *stakeholder* yang dibantu dengan kemampuan daya serap yang tinggi akan meningkatkan kinerja inovasi yang secara otomatis juga akan meningkatkan kinerja UKM.

Berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner dan hasil wawancara kepada pemilik UKM dibidang *fashion* di Jawa Tengah, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Peran *stakeholder* sangat berpengaruh dalam kelangsungan kegiatan bisnis operasional. Pentingnya menjalin kualitas hubungan yang dinamis dengan *stakeholder* memudahkan dalam *transfer knowledge*. *Networking* diibaratkan sebagai sebuah solusi dalam memperoleh pengetahuan, maka dari itu UKM akan memperoleh manfaat atas

hubungan tersebut atau dengan kata lain, semakin baik hubungan interaksi dengan *stakeholder* maka semakin banyak juga *knowledge* yang diberikan.. Kekuatan hubungan antar stakeholder memberikan dampak yang positif terhadap sumbangan *knowledge*. Sumbangan tersebut meliputi pengetahuan terkait dengan kegiatan produksi, pemasaran, pelayanan dan penjualan. Sumbangan *knowledge* yang diberikan tidak semata-mata hanya diberikan, namun dengan adanya kekuatan hubungan antar *stakeholder* sumbangan *knowledge* itu dengan mudah akan diberikan.

2. UKM yang berorientasi pada pengetahuan baru sangat berdampak baik terhadap terciptanya inovasi. Semakin mudahnya *stakeholder* dalam berbagi pengetahuan maka muncul motivasi untuk selalu ingin memperbarui pengetahuan yang dimilikinya. Sebuah pengetahuan baru akan mempengaruhi kemampuan UKM untuk berinovasi dengan mudah. *Knowledge donating* memberikan pengaruh besar dalam meningkatkan kinerja inovasi. Hal ini dikarenakan bentuk motivasi untuk menjadi *trendsetter* yang berasal dari kesukarelaan untuk membagikan pengetahuan yang menjadi fasilitas dalam pemberbarui ilmu yang dapat mengembangkan inovasi bagi para pelaku UKM.
3. UKM menyakini bahwa pentingnya mempunyai kemampuan daya serap pengetahuan yang tinggi. Mereka memiliki kemampuan daya serap untuk mengidentifikasi dan mendapatkan pengetahuan baru,

dan mengasimilasi pengetahuan yang diperoleh dari sumber eksternal. Pada intinya kemampuan ini membantu memperdalam pengetahuan baru dan kemudian mengimplementasikannya kedalam kegiatan bisnis operasional UKM. Hal ini memungkinkan UKM untuk mengembangkan kapasitas daya serap pengetahuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

4. Inovasi yang dimiliki UKM dilakukan dengan membuat sesuatu yang berbeda atau lebih baik pada produk, proses atau prosedur untuk meningkatkan nilai dan kinerja UKM. Sebuah inovasi membantu dalam meningkatkan kinerja UKM. Dengan terciptanya inovasi UKM mampu membuat kegiatan bisnis operasional yang baru atau lebih dari sebelumnya, seperti mengembangkan produk yang sesuai dengan trend sekarang. Hal tersebut secara nyata akan meningkatkan minat beli konsumen sehingga finansial meningkat, pangsa pasar meningkat, pertumbuhan penjualan meningkat dan pengembangan produk baru juga meningkat. Dengan meningkatnya kegiatan bisnis operasional UKM maka kinerja UKM akan meningkat juga karena dibantu dengan sebuah inovasi.

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian memberikan rekomendasi kepada para pelaku UKM dibidang fashion di Jawa Tengah terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja UKM di masa COVID-19 dan 4 (empat) variabel yang diteliti dapat digunakan untuk meningkatkan pengetahuan.

Rekomendasi atau implikasi manajerial yang bisa diusulkan adalah sebagai berikut:

1. Berkaitan dengan variabel *dynamic stakeholder relationship quality*, para pelaku UKM harus mampu menjalin hubungan antar stakeholder. Kekuatan hubungan antar stakeholder menciptakan sebuah networking yang memudahkan untuk terhubung dan berkomunikasi untuk berbagi pengetahuan dan informasi satu dengan yang lain. Pada era sekarang membentuk networking dapat dilakukan dengan mudah karena dibantu dengan teknologi digital dan stakeholder juga dapat berbagi pengetahuan dan informasi melalui media sosial. Kekuatan hubungan antar stakeholder ini menjadi jembatan dalam mempermudah proses mentransfer atau mendonasikan *knowledge* yang dimiliki kepada UKM lain.
2. Berkaitan dengan variabel *altruistic knowledge donating*, para pelaku UKM yang mendonasikan pengetahuannya kepada UKM lain akan tercipta sebuah motivasi dalam memperbarui pengetahuan yang dimilikinya. Hal ini terjadi karena pelaku UKM yang menyumbang pengetahuan menjadi trendsetter sehingga timbul keinginan untuk selalu memperbarui pengetahuan yang telah dimiliki.
3. Berkaitan dengan variabel *absorptive capacity*, para pelaku UKM yang mempunyai kapasitas daya serap memungkinkan UKM dalam mengembangkan pengetahuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Kapasitas daya serap yang dimiliki para pelaku UKM

sangat penting untuk pembaruan berbasis pengetahuan perusahaan. Pengetahuan baru dapat diperoleh melalui media sosial, stakeholder, workshop/ seminar dan kerabat dekat. Pengetahuan yang baru akan digunakan untuk memperbarui setiap elemen penting pada proses inovasi.

4. Berkaitan dengan variabel *innovation performance*, para pelaku UKM harus mampu memperbarui pengetahuan untuk dijadikan sebagai asset dalam meningkatkan kinerja inovasi UKM. Sebuah pemanfaatan pengetahuan dalam proses inovasi UKM akan membantu dalam memperbarui proses/ cara kerja dalam menghadapi pandemi. Pengetahuan juga bisa membantu dalam pengembangan produk dan layanan yang baru menyesuaikan dengan keadaan yang saat ini. Dengan adanya pengetahuan UKM dapat merealisasikan ide-ide baru sehingga kinerja inovasi meningkat dengan bantuan pengetahuan.
5. Berkaitan dengan variabel *organizational performance*, UKM harus aktif dalam meningkatkan kinerja inovasi, karena itu adalah faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja UKM. Keaktifan UKM dalam meningkatkan proses inovasi mampu meningkatkan laba setiap tahunnya dengan meningkatkan pertumbuhan penjualannya karena UKM mampu memberikan produk-produk yang baru dan tentunya diminati oleh konsumen. Dengan hal ini, makin banyak konsumen yang mengetahui usaha ini dan akhirnya UKM dapat

melakukan perluasan pasar. Setelah diminati banyak konsumen maka UKM juga harus mengutamakan kualitas produk, waktu pembuatan produk, pelayanan yang baik yang akhirnya UKM mampu membuat konsumen loyal terhadap produk dan layanan yang diberikan oleh UKM.

5.3. Implikasi Teori

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada model pengembangan kinerja UKM di era COVID-19. Selain itu, penelitian ini juga memberikan referensi pada kajian bisnis 4.0 bahwa penggunaan teknologi digital memudahkan para pelaku UKM untuk mendapatkan pengetahuan apalagi di era COVID-19 yang tidak memungkinkan untuk bertemu langsung. Berdasarkan *research framework* yang telah dikembangkan dalam penelitian ini maka hasil teoritis dapat memperkuat konsep-konsep teori dan dapat memberikan dukungan empiris terhadap penelitian terdahulu. Penelitian ini didasari dari sudut pandang pengetahuan, dengan kata lain pengetahuan adalah asset utama dalam meningkatkan kinerja UKM.

Di era pandemi COVID-19 ini menuntut para UKM untuk merubah mode bisnis ke online agar UKM tetap bertahan secara jangka panjang, sehingga pada UKM dibutuhkan sebuah pengetahuan. Dalam memperoleh pengetahuan tentunya dilakukan dengan beberapa proses untuk mendapatkannya. Proses tersebut dikaitkan dengan variabel pada penelitian ini yaitu, *dynamic stakeholder relationship quality*, *altruistic knowledge*

donating, *absorptive capacity*, dan *innovation performance*. Variabel tersebut dapat membantu para UKM dalam memperoleh pengetahuan yang digunakan untuk meningkatkan kinerja UKM.

Untuk proses yang pertama yaitu melalui *dynamic stakeholder relationship quality*. Hubungan ini membangun jaringan yang bermanfaat dalam hal mengembangkan tentang masalah, produk, atau layanan yang penting bagi organisasi. *Stakeholder* harus terlibat secara aktif bekerjasama dengan perusahaan untuk merencanakan, mengembangkan, membuat bersama, atau meningkatkan produk, layanan, pasar dan proses kerja (Bresciani, Thrassou, & Vrontis, 2013; Contò, Fiore, Vrontis, & Silvestri, 2015; Kaufmann & Shams, 2016; Kumar & Pansari, 2016). Terciptanya kolaborasi dengan berbagai jenis pemangku kepentingan eksternal seperti pelanggan, pemasok, pesaing, dan pemerintah untuk bersama-sama mengembangkan pengetahuan menjadi produk atau layanan yang baru serta memungkinkan perusahaan mengakses berbagai sumber daya eksternal, termasuk informasi, wawasan, dan gagasan berorientasi pada generasi kegiatan (Ind, Iglesias, & Schultz, 2013).

Untuk proses yang kedua yaitu melalui *altruistic knowledge donating*. *Knowledge* adalah sumber daya organisasi kritis yang memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam ekonomi yang kompetitif dan dinamis (Foss et al, 2009). Berbagi pengetahuan antara karyawan, organisasi dan pemangku kepentingan memungkinkan untuk mengeksploitasi dan memanfaatkan sumber daya berbasis pengetahuan. Perkembangan dan

keberhasilan organisasi sangat tergantung pada berbagi pengetahuan secara sukarela atau yang disebut *knowledge donating* (Carmeli et al., 2011). Pengaruh sumbangan pengetahuan terhadap keberhasilan inovasi ditemukan lebih positif secara signifikan daripada pengaruh pengumpulan pengetahuan terhadap keberhasilan inovasi (Ononye & Igwe, 2019). Hal ini menyoroti kebutuhan akan pengetahuan adalah fitur penting pada banyak organisasi.

Untuk proses yang ketiga yaitu melalui *absorptive capacity*. Kapasitas daya serap merupakan prasyarat penting untuk pembaruan basis pengetahuan perusahaan (Zahra & George, 2002). Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan kapasitas yang meningkat untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang kompetitif. Kemampuan ini adalah fungsi dari pengetahuan terkait sebelumnya dan mencakup potensi sesudahnya. Kemampuan daya serap untuk mengidentifikasi dan mendapatkan pengetahuan baru, dan mengasimilasi pengetahuan yang diperoleh dari sumber eksternal (Zahra & George, 2002). Konsep *absorptive capacity* yang digunakan pada perusahaan ini adalah konsep yang diutarakan oleh Zahra dan George (2002), meliputi dua susunan, yaitu: *potential absorptive capacity* terdiri dari kemampuan mengakuisisi dan mengasimilasi dan *realized absorptive capacity* terdiri dari kemampuan mentransformasi dan mengeksploitasi pengetahuan. Dimana pentingnya UKM memiliki kemampuan tersebut untuk memaksimalkan pengetahuan yang didapat dan pada akhirnya pengetahuan menjadi value yang diimplementasikan pada kelangsungan bisnis UKM.

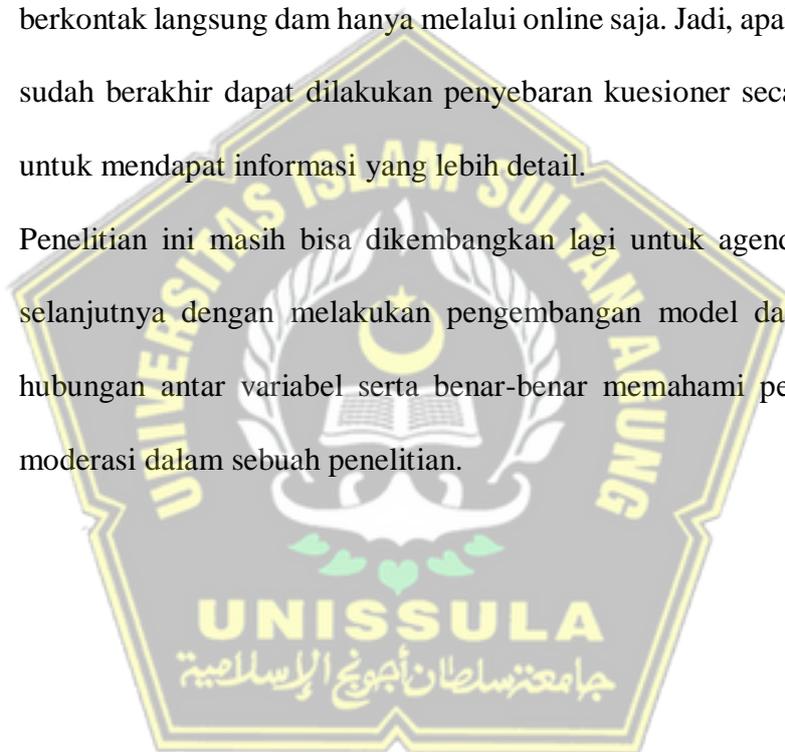
Untuk proses yang keempat yaitu melalui *innovation performance*. Kinerja inovasi terbentuk dari pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh teknologi digital (Jimenez & Sanz, 2008). Sebuah inovasi dapat dilakukan dengan melakukan sesuatu yang berbeda atau lebih baik pada seluruh produk, proses atau prosedur untuk meningkatkan nilai dan kinerja. Untuk menciptakan sebuah inovasi maka diperlukannya sebuah pengetahuan. Maka dari itu, penelitian ini berkontribusi untuk meningkatkan kinerja UKM dengan cara berinovasi untuk meningkatkan kinerja UKM pada era pandemi COVID-19.

5.4. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dan berharap dapat diperbaiki di agenda penelitian mendatang. Keterbatasan dan agenda tersebut sebagai berikut:

1. Kualifikasi UKM masih menyeluruh/ secara universal sehingga kurang relevan dengan model penelitian. Untuk agenda mendatang sebaiknya kualifikasi UKM yang memiliki jejaring yang baik dan matang sehingga relevan dengan model penelitian.
2. Dalam pengisian kuesioner, data jawaban responden sebagian tidak lengkap dan tidak memenuhi kriteria. Jadi, sebaiknya responden harus diberikan pemahaman terlebih dahulu sebelum melakukan pengisian kuesioner dengan cara diberikan keterangan variabel terkait dan kriteria yang singkat dan mudah dipahami.

3. Dalam melakukan wawancara, penulis kesulitan dalam proses wawancara karena wawancara dilakukan menggunakan media online seperti zoom dan voice whatsapp sehingga informasi yang diutaran kurang jelas akibat sinyal yang kurang baik.
4. Di era pandemi COVID-19 ini informasi yang didapat mengenai responden maupun narasumber terkadang kurang jelas karena tidak dapat berkontak langsung dan hanya melalui online saja. Jadi, apabila pandemi sudah berakhir dapat dilakukan penyebaran kuesioner secara langsung untuk mendapat informasi yang lebih detail.
5. Penelitian ini masih bisa dikembangkan lagi untuk agenda penelitian selanjutnya dengan melakukan pengembangan model dan penegasan hubungan antar variabel serta benar-benar memahami peran variabel moderasi dalam sebuah penelitian.



Daftar Pustaka

- Ali, M., Seny Kan, K.A., & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of Business*
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1313–1339.
- Beckers, S. F. M., van Doorn, J., & Verhoef, P. C. (2018). Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(3), 366–383. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0539-4>.
- Bontis, N., Crossan, M. and Hulland, J. (2002), “Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows”, *Journal of Management Studies*, Vol. 39 No. 4, pp. 437-469.
- Bresciani, S., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2013). Change through innovation in family businesses: Evidence from an Italian sample. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9(2), 195. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2013.052359>.
- Carmeli, A., Atwater, L. and Levi, A. (2011), “How leadership enhances knowledge sharing: the intervening roles of relational and organizational identification”, *Journal of Technology Transfer*, Vol. 36 No. 3, pp. 257-274.
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Jimenez-Jimenez, D. (2012). The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts. *British Journal of Management*, 23(1), 110–129. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00725.x>.
- Chen, C., and Huang, J. W. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance – the Mediating Role of Knowledge Management Capacity. *Journal of Business Research*, Vol. 62 No. 1, pp. 104-114.
- Chen, I. Y. L (2007). The factors influencing members’ continuance intentions in professional virtual communities — A longitudinal study. *Journal of Information Science*, 33(4), 451–467
- Chiu, C.M., Hsu, M.H. and Wang, E.T. (2006), “Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social capital and social cognitive theories”, *Decision Support Systems*, Vol. 42 No. 3, pp. 1872-1888.

- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 128–152.
- Contò, F., Fiore, M., Vrontis, D., & Silvestri, R. (2015). Innovative marketing 107ka nada determinants in wine SMEs: The case of an Italian wine region. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 7(2), 107–124. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2015.071181>.
- Creswell, J. W. & Vicki, L. (2010). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. London: Sage Publication.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed). Los Angeles, CA: Sage.
- Cui, A. and Wu, F. (2016). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp.1 23.
- Curado, C., Oliveira, M., Maçada, A.C.G. and Nodari, F. (2017), “Team’s innovation: getting there through knowledge sharing and absorptive capacity”, *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. 15 No. 1, pp. 45-53.
- De Vries, R.E., Van Den Hooff, B. and De Ridder, J.A. (2006), “Explaining knowledge sharing: the role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs”, *Communication Research*, Vol. 33 No. 2, pp. 115-135.
- Diamantopoulos, A. & Sigauw, J.A. (2000), *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.
- Dodgson, M., Gann, D., & Phillips, N. (2014). *The oxford handbook of innovation management*. Oxford: Oxford University Press. DOI:<http://dx.doi.org/10.1145/2500750>
- Esterberg dalam Sugiyono, 2013:231. Teknik Wawancara.
- Foss, N.J., Minbaeva, D.B., Pedersen, T. and Reinholt, M. (2009), “Encouraging knowledge sharing among employees: how job design matters”, *Human Resource Management*, Vol. 48 No. 6, pp. 871-893.
- G. Dumont and M. Ots. (2019). Social dynamics and stakeholder relationships in personal branding. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.013>
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip. Semarang.

- Gupta AK, Govindarajan V. Knowledge flows within the multinational corporation. *Strategy Manage J* 2000; 21: 473–96.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Harlow: Pearson.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139–151.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33, 405–431.
- Hsu, I.-C and Sabherwal, R. (2012), “Relationship between intellectual capital and knowledge management: an empirical investigation”, *Decision Sciences*, Vol. 43 No. 3, pp. 489-524.
- Ind, N., Iglesias, O., & Schultz, M. (2013). Building brands together: Emergence and outcomes of co-creation. *California Management Review*, 55(3), 5–26. <https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.3.5>.
- Jansen JJP, Van Den Bosch FAJ, Volberda HW. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Acad Manage J* 2005; 48(6):999-1015.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees’ Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384. Doi: 10.5465/20159587
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (7), 1208–1221. Doi: 10.1080/09585190802109952.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133. Doi: 10.1177/1558689806298224
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Kaufmann, H. & Shams, S. M. R. (2016). Entrepreneurial Challenges in the 21st Century: Creating Stakeholder Value Co-Creation. <https://doi.org/10.1057/9781137479761>.
- Kianto, A., Saez, J. and Aramburu, N. (2017), “Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation”, *Journal of Business Research*, Vol. 81 No.1, pp. 11-20.

- Kim, D.Y., Kumar, V., and Kumar, U. (2018), "Relationship between quality management practices and innovation", *Journal of Operations Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 295-315.
- Kim, N. and Shim, C. (2018), "Social capital, knowledge sharing and innovation of small and mediumsized enterprises in a tourism cluster", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 2417-2437.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335–1343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005>.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>.
- Léonqvist, A., Kianto, A. and Sillanpää, V. (2009), "Using intellectual capital management for facilitating organizational change", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 4, pp. 559-572.
- Lane PJ, Koka BR, Pathak S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Acad Manage Rev* 2006; 31(4):833–63.
- Lebas, M. and Euske, K. (2006) A Conceptual and Operational Delineation of Performance. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, 1, 65-79. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511753695.006>
- Li, Y., Ye, F. and Sheu, C. (2014). Social capital, information sharing and performance: evidence from China. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34 No. 11, pp. 1440-1462.
- Liao, S.-H., Fei, W.-C and Chen, C.-C. (2007), "Knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries", *Journal of Information Systems*, Vol. 33 No. 3, pp. 340-359.
- Liu, C. T., Guo, Y. M., & Lee, C. H. (2011). The effects of relationship quality and switching barriers on customer loyalty. *International Journal of Information Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.05.008>
- Maltz, A. C., Shenhar, A. J. and Reilly, R. R. (2003). Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures, Long

- Range Planning 36(2), pp. 187–204. Market-based valuation. *ACM Trans. Manage. Inf. Syst.* 4, 2, Article 6 (August 2013), 23 pages.
- McDowell, W., Peake, W.O., Coder, L. and Harris, M.L. (2018), “Building small firm performance through intellectual capital development: exploring innovation as the black-box”, *Journal of Business Research*, Vol. 88, pp. 321-327.
- Mears, A. (2011). *Pricing beauty: The making of a fashion model*. Los Angeles, CA: University of California Press.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 535–546.
- Miles, Matthew B dan Amichael Huberman. 2007. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohisi. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nazarpoori, A.H. (2017), “Survey the effects of intellectual capital and absorptive capacity on innovation capability”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 1-19.
- Oliveira, M., Curado, C., Maçada, A.C.G. and Nodari, F. (2015), “Using alternative scales to measure knowledge sharing behavior: are there any differences?”, *Computers in Human Behavior*, Vol. 44, pp. 132-140.
- Oliveira, M., Curado, C., Balle, A.R. and Kianto, A. (2020), “Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMES: are they related?”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 21 No. 6, pp. 893-911. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2019-0077>
- Ononye, U, H., & Igwe, A. (2019). Knowledge sharing process and innovation success: evidence from public organisations in southern 110ka nad. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management* (Vol. 14).
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- Podrug, N., Filipovic, D. and Kovac, M. (2017), “Knowledge sharing and firm innovation capability in Croatian ICT companies”, *International Journal of Manpower*, Vol. 38 No. 4, pp. 632-644.
- Rahi, S. (2017). Research Design and Methods: A Systematic Review of Research Paradignms, Sampling Issues and Instruments Development. *International Journal of Economics & Management Sciences*

- Rajesh, R., Pugazhendhi, S. and Ganesh, K. (2011), "Towards taxonomy architecture of knowledge management for third party logistics service provider", Benchmarking: *An International Journal*, Vol. 18 No. 1, pp. 42-68.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2011). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240–267.
- S. Kuznetsov, "Motivations of contributors to Wikipedia," presented at the ACM SIGCAS Computers and Society, 2006.
- Saez, J., Aramburu, N. and Blanco, C.E. (2012), "Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 6, pp. 919-933.
- Santoro, G., Vrontis, D. and Pastore, A. (2017). External knowledge sourcing and new product development: evidence from the Italian food and beverage industry. *British Food Journal*, Vol. 119 No. 11, pp. 2373-2387.
- Saunila, M. (2017). Understanding innovation performance measurement in SMEs. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 1–16. doi:10.1108/mbe-01-2016-0005
- Setia, P., & Patel, P. C. (2013). How information systems help create OM capabilities: Consequents and antecedents of operational absorptive capacity. *Journal of Operations Management*, 31(6), 409–431. Doi:10.1016/j.jom.2013.07.013
- Soo, C., Tian, A.W., Teo, S.S.T. and Cordery, J. (2016), "Intellectual capital – enhancing HR, Absorptive capacity, and innovation", *Human Resource Management*, Vol. 56 No. 3, pp. 431-454.
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. J. (2004). When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15, 600–613.
- Teixeira, E.K., Oliveira, M. and Curado, C. (2018), "Knowledge management process arrangements and their impact on innovation", *Business Information Review*, Vol. 35 No. 1, pp. 29-38.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive gapacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal* 2001. Vol. 44, No. 5, 996-1004.
- Tseng, S.-M and Lee, P.-S. (2014). The Effect of Knowledge Management Capability and Dynamic Capability on Organizational Performance. *Journal*

of Enterprise Information Management, 27,158-179.
<https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>

- Van Den Hooff, B. and de Leeuw Van Weenen, F. (2004), "Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing", *Knowledge & Process Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 13-24.
- Vas, C.R., Selig, P.M. and Viegas, C.V. (2019), "A proposal of intellectual capital maturity model (ICMM) evaluation", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 20 No. 2, pp. 208-234.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
- Wasko, & Faraj. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly*, 29 (1), 35. Doi: 10.2307/25148667
- Wu, J., & Holsapple, C. W. (2013). Does Knowledge Management Matter? The Empirical Evidence from Market-Based Valuation. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 4 (2), 1–23. Doi: 10.1145/2500750
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917–955. Doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185–203.

LAMPIRAN-LAMPIRAN



Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

A. Identitas Responden

| No | Identitas | Penjelasan |
|----|----------------|---|
| 1 | Nama Responden |(boleh tidak diisi) |
| 2 | Jenis Kelamin | <input type="checkbox"/> Laki-laki <input type="checkbox"/> Perempuan |
| 3 | Jabatan | |
| 4 | Usia | |
| 5 | Status | <input type="checkbox"/> Pelajar <input type="checkbox"/> Mahasiswa <input type="checkbox"/> Karyawan <input type="checkbox"/> Wirausaha |

B. IDENTITAS PERUSAHAAN

| No | Identitas | Penjelasan |
|----|-----------------------------------|---------------------------|
| 1 | Nama Perusahaan | (boleh tidak diisi) |
| 2 | Alamat Perusahaan |(boleh tidak diisi) |
| 3 | Tahun berdiri perusahaan | |
| 4 | Produk atau Jasa yang diunggulkan | |

C. Petunjuk Pengisian Kuesioner

- Bacalah sejumlah pernyataan di bawah ini dengan teliti.
- Anda dimohon untuk memberikan penilaian mengenai Kekuatan Hubungan antar *Stakeholder* dalam Penyerapan Pengetahuan UKM di Era Covid-19: *Mixed Methods Perspective*, Anda dimohon untuk memberikan jawaban sesuai dengan keadaan Anda secara objektif dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu kriteria untuk setiap pernyataan yang menurut Anda paling tepat.
- Skor yang diberikan tidak mengandung nilai jawaban benar-salah melainkan menunjukkan kesesuaian penilaian Anda terhadap isi setiap pernyataan.
- Pilihan jawaban yang tersedia adalah:
 STSK = apabila Anda merasa Sangat Tidak Setuju Sekali
 STS = apabila Anda merasa Sangat Tidak Setuju
 TS = apabila Anda merasa Tidak Setuju
 R = apabila Anda merasa Ragu-ragu
 S = apabila Anda merasa Setuju

SS = apabila Anda merasa Sangat Setuju

SSS = apabila Anda merasa Sangat Setuju Sekali

5. Dimohon dalam memberikan penilaian tidak ada pernyataan yang terlewatkan.
6. Hasil penelitian ini hanya untuk kepentingan akademis saja. Identitas dari Anda akan dirahasiakan dan hanya diketahui oleh peneliti. Hasil penilaian ini tidak akan ada pengaruhnya terhadap status Anda sebagai seorang mahasiswa yang sedang menulis skripsi saat ini.

1. *Dynamic Stakeholder Relationship Quality*

| No | Pertanyaan | Pilihan Jawaban | | | | | | |
|----|---|-----------------|-----|----|---|---|----|-----|
| | | STSS | STS | TS | N | S | SS | SSS |
| 1 | Perusahaan saya memiliki kualitas kerjasama yang baik dengan perusahaan lain | | | | | | | |
| 2 | Perusahaan saya menjaga kualitas komitmen dengan stakeholder (misalnya : konsumen, perusahaan lain, supplier dan distributor) | | | | | | | |
| 3 | Perusahaan saya menjaga kualitas kepercayaan yang tinggi yang diberikan oleh stakeholder (misalnya : konsumen, perusahaan lain, supplier dan distributor) | | | | | | | |
| 4 | Perusahaan saya selalu menjaga kualitas komunikasi dengan stakeholder (misalnya : konsumen, perusahaan lain, supplier dan distributor) | | | | | | | |

2. *Altruistic Knowledge Donating*

| No | Pertanyaan | Pilihan Jawaban | | | | | | |
|----|---|-----------------|-----|----|---|---|----|-----|
| | | STSS | STS | TS | N | S | SS | SSS |
| 1 | Perusahaan saya berbagi pengetahuan baru dengan perusahaan lain tanpa diminta | | | | | | | |
| 2 | Perusahaan saya ketika belajar sesuatu yang baru, memberitahu perusahaan lain untuk mengikuti tentang hal ini | | | | | | | |
| 3 | Perusahaan saya berbagi informasi dengan perusahaan lain secara terbuka dengan perusahaan lain | | | | | | | |
| 4 | Perusahaan saya berbagi pengalaman dan kisah sukses dengan perusahaan lain | | | | | | | |

3. Absorptive Capacity

| No | Pertanyaan | Pilihan Jawaban | | | | | | |
|----|---|-----------------|-----|----|---|---|----|-----|
| | | STSS | STS | TS | N | S | SS | SSS |
| 1 | Perusahaan saya mampu mengolah informasi eksternal agar produk yang kami berikan seperti yang diharapkan konsumen | | | | | | | |
| 2 | Perusahaan saya memiliki pola dalam memproses dan memahami informasi yang diperoleh dari sumber eksternal | | | | | | | |
| 3 | Perusahaan saya mampu menyesuaikan rutinitas dengan menggabungkan pengetahuan yang ada dan baru diperoleh | | | | | | | |
| 4 | Perusahaan saya mampu memperbaiki, memperluas dan meningkatkan kompetensi yang ada untuk menciptakan pengetahuan baru | | | | | | | |
| 5 | Perusahaan saya mampu mengimplementasikan suatu pengetahuan yang baru diperoleh | | | | | | | |

4. Innovation Performance

| No | Pertanyaan | Pilihan Jawaban | | | | | | |
|----|--|-----------------|-----|----|---|---|----|-----|
| | | STSS | STS | TS | N | S | SS | SSS |
| 1 | Perusahaan saya mampu berkolaborasi dengan lingkungan eksternal untuk terciptanya motivasi | | | | | | | |
| 2 | Perusahaan saya belajar dari pengalaman terdahulu untuk menghasilkan inovasi yang lebih baik dari sebelumnya | | | | | | | |
| 3 | Perusahaan saya memiliki karyawan yang kreatif dan memotivasi diri mereka untuk berkembang | | | | | | | |
| 4 | Perusahaan saya mampu merealisasikan ide-ide baru agar produk yang kami berikan lebih seperti yang diharapkan konsumen | | | | | | | |

5. *Organizational Performance*

| No | Pertanyaan | Pilihan Jawaban | | | | | | |
|----|--|-----------------|-----|----|---|---|----|-----|
| | | STSS | STS | TS | N | S | SS | SSS |
| 1 | Perusahaan saya berhasil meningkatkan laba setiap tahunnya | | | | | | | |
| 2 | Perusahaan saya pertumbuhan penjualannya meningkat setiap tahunnya | | | | | | | |
| 3 | Dalam satu tahun terakhir perusahaan saya melakukan perluasan pasar | | | | | | | |
| 4 | Perusahaan saya mengutamakan kualitas proses dan waktu siklus proses (mis. Kualitas produk, waktu pembuatan produk, pelayanan yang baik) | | | | | | | |
| 5 | Dalam satu tahun terakhir perusahaan saya melakukan pengembangan produk baru secara berkala | | | | | | | |
| 6 | Perusahaan saya mampu membuat konsumen loyal terhadap produk dan layanan yang perusahaan saya berikan | | | | | | | |



Lampiran 2. Pernyataan Wawancara

LAMPIRAN PERTANYAAN WAWANCARA

| No | Research Question | Wawancara |
|----|--|---|
| 1. | Sejauhmana peran dan kontribusi <i>stakeholder</i> utama terhadap kinerja UKM <i>fashion</i> di Jawa Tengah? | <p>e. Siapa sajakah pihak-pihak terkait yang memiliki hubungan untuk kelangsungan operasional UKM? Jelaskan alasannya</p> <p>f. Apa masing-masing kontribusinya terhadap kinerja UKM?, terhadap pengumpulan pengetahuan UKM?</p> <p>g. Jika dinilai dengan skor 1-10 <i>stakeholder</i>/ pihak manakah yang paling berkontribusi? Mengapa?</p> <p>h. Jika tidak ada hubungan dengan <i>stakeholder</i> tersebut. Apakah yang akan terjadi dengan perkembangan pengetahuan di UKM?</p> |
| 2. | Bagaimana makna pengetahuan dan penerapannya dikalangan UKM <i>fashion</i> ? | <p>d. Sejauh mana pengetahuan UKM diposisikan dalam organisasi? Mengapa?</p> <p>e. Bagaimana cara UKM mendapatkan dan mengembangkan pengetahuan?</p> <p>f. Jika UKM sudah mendapatkan pengetahuan, digunakan untuk apa dalam kelangsungan bisnisnya? (Jelaskan dengan contoh)</p> |

Lampiran 3. Tabulasi Data

| No | X1 DARQ | | | | X2 AC | | | | | Y1 AKD | | | | Y2 IP | | | | Y3 OP | | | | | |
|----|---------|---|---|---|-------|---|---|---|---|--------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 |
| 2 | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 5 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 |
| 3 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 5 | 4 | 7 | 5 | |
| 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 |
| 5 | 4 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 4 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 6 | 6 | 7 | 4 |
| 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 |
| 7 | 5 | 5 | 6 | 7 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 5 | 5 | 7 | 7 | 4 | 7 | 5 | 6 | 6 | 7 | 5 | 6 |
| 8 | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 5 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 |
| 9 | 4 | 5 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 4 | 5 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 5 | 6 | 5 | 4 | 6 | 4 |
| 10 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 |
| 11 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 5 | |
| 12 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 5 | 7 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 13 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 14 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 15 | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 5 | 6 | 7 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 |
| 16 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 5 | 6 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 |
| 17 | 4 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 19 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 7 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 20 | 2 | 5 | 7 | 7 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 7 | 5 | 7 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 6 | 6 | 4 | 6 |
| 21 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 2 | 5 | 6 | 6 | 7 | 6 |
| 22 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 7 |
| 23 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 |
| 24 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 25 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 7 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 |
| 26 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 |
| 27 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 28 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 29 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 |
| 30 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 31 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 |
| 32 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 |
| 33 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 |
| 34 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 |
| 35 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 |
| 36 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 37 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 5 | 7 | 7 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 38 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 39 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 |
| 40 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 |
| 41 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 42 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 |
| 43 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 44 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 |
| 45 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 46 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 7 | 7 |
| 47 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 |
| 48 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 |
| 49 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 50 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 51 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 52 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 53 | 5 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 54 | 5 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 55 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 56 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 57 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 |
| 58 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 59 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 60 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 61 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 62 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 6 | 7 | 6 | 7 |
| 63 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 |
| 64 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 |
| 65 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 |
| 66 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 67 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 5 | 7 | 7 |
| 68 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 69 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 |
| 70 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 71 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 |
| 72 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 73 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 74 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 75 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 76 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 77 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 78 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 79 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 |
| 80 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 |
| 81 | 4 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 82 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 7 | 5 |
| 83 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 |
| 84 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 85 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 86 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 87 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 88 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 89 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 90 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 91 | 5 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 7 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 92 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 93 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 94 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 95 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 96 | 6 | 7 | 7 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 |
| 97 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 |
| 98 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 5 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 5 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 |
| 99 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 |
| 100 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 |
| 101 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 102 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 103 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 104 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 105 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 106 | 5 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 7 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 107 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 108 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 109 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 110 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 111 | 6 | 7 | 7 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 |
| 112 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 |
| 113 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 5 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 |
| 114 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 |
| 115 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 |
| 116 | 5 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 7 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 117 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 118 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 119 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 120 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 121 | 6 | 7 | 7 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 |
| 122 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 |
| 123 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 5 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 5 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 |
| 124 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 |
| 125 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 |
| 126 | 6 | 7 | 7 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 |
| 127 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 |



Lampiran 4. Hasil Output Smart PLS 3.0

SmartPLS Report

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

A. FINAL RESULT PLT ALGORITHM

1. Outer Loadings

| | Moderating Effect | X1 Dynamic Stakeholder Relationship Quality | X2 Absorptive Capacity | Y1 Altruistic Knowledge Donating | Y2 Innovation Performance | Y3 Organizational Performance |
|---|-------------------|---|------------------------|----------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| X1DSRQ1 | | 0,764 | | | | |
| X1DSRQ2 | | 0,922 | | | | |
| X1DSRQ3 | | 0,867 | | | | |
| X1DSRQ4 | | 0,848 | | | | |
| X2AC1 | | | 0,856 | | | |
| X2AC2 | | | 0,815 | | | |
| X2AC3 | | | 0,911 | | | |
| X2AC4 | | | 0,877 | | | |
| X2AC5 | | | 0,847 | | | |
| Y1 Altruistic Knowledge Donating * X2 Absorptive Capacity | 1,287 | | | | | |
| Y1AKD1 | | | | 0,814 | | |
| Y1AKD2 | | | | 0,754 | | |
| Y1AKD3 | | | | 0,859 | | |
| Y1AKD4 | | | | 0,864 | | |
| Y2IP1 | | | | | 0,790 | |
| Y2IP2 | | | | | 0,890 | |
| Y2IP3 | | | | | 0,867 | |
| Y2IP4 | | | | | 0,895 | |
| Y3OP1 | | | | | | 0,862 |
| Y3OP2 | | | | | | 0,888 |
| Y3OP3 | | | | | | 0,873 |
| Y3OP4 | | | | | | 0,776 |
| Y3OP5 | | | | | | 0,833 |
| Y3OP6 | | | | | | 0,854 |

2. Construct Reability and Validity

| | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|--|------------------|--------------|-----------------------|----------------------------------|
| Moderating Effect | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| X1 Dynamic Stakeholder Relationship Quality | 0,872 | 0,877 | 0,913 | 0,726 |
| X2 Absorptive Capacity | 0,913 | 0,916 | 0,935 | 0,743 |
| Y1 Altruistic Knowledge Donating | 0,841 | 0,845 | 0,894 | 0,679 |
| Y2 Innovation Performance | 0,884 | 0,890 | 0,920 | 0,742 |
| Y3 Organizational Performance | 0,922 | 0,932 | 0,939 | 0,720 |

3. Discriminant Validity

- Fornell-Lacker

| | Moderating Effect | X1 Dynamic Stakeholder Relationship Quality | X2 Absorptive Capacity | Y1 Altruistic Knowledge Donating | Y2 Innovation Performance | Y3 Organizational Performance |
|--|-------------------|---|------------------------|----------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Moderating Effect | 1,000 | | | | | |
| X1 Dynamic Stakeholder Relationship Quality | -0,655 | 0,852 | | | | |
| X2 Absorptive Capacity | -0,557 | 0,763 | 0,862 | | | |
| Y1 Altruistic Knowledge Donating | -0,654 | 0,824 | 0,770 | 0,997 | | |
| Y2 Innovation Performance | -0,679 | 0,819 | 0,848 | 0,816 | 0,861 | |
| Y3 Organizational Performance | -0,631 | 0,763 | 0,755 | 0,771 | 0,771 | 0,848 |

- Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

| | Moderating Effect | X1 Dynamic Stakeholder Relationship Quality | X2 Absorptive Capacity | Y1 Altruistic Knowledge Donating | Y2 Innovation Performance | Y3 Organizational Performance |
|---|-------------------|---|------------------------|----------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Moderating Effect | | | | | | |
| X1 Dynamic Stakeholder Relationship Quality | 0,701 | | | | | |
| X2 Absorptive Capacity | 0,586 | 0,852 | | | | |
| Y1 Altruistic Knowledge Donating | 0,710 | 0,845 | 0,872 | | | |
| Y2 Innovation Performance | 0,722 | 0,926 | 0,941 | 0,937 | | |
| Y3 Organizational Performance | 0,645 | 0,835 | 0,806 | 0,860 | 0,838 | |

4. R-Square

| | R Square | R Square Adjusted |
|----------------------------------|----------|-------------------|
| Y1 Altruistic Knowledge Donating | 0,994 | 0,994 |
| Y2 Innovation Performance | 0,808 | 0,803 |
| Y3 Organizational Performance | 0,594 | 0,591 |

5. Model Fit

| | Saturated Model | Estimated Model |
|------------|-----------------|-----------------|
| SRMR | 0,094 | 0,128 |
| d_ ULS | 2,435 | 4,519 |
| d_ G | 1,382 | 1,523 |
| Chi-Square | 709,676 | 752,814 |
| NFI | 0,702 | 0,684 |

B. FINAL RESULT PLS BOOTSTRAPPING

1. Path Coefficients

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Moderating Effect -> Y2 Innovation Performance | -0,160 | -0,162 | 0,045 | 3,560 | 0,000 |
| X1 Dynamic Stakeholder Relationship Quality -> Y1 Altruistic Knowledge Donating | 0,997 | 0,997 | 0,002 | 50,859 | 0,000 |
| X2 Absorptive Capacity -> Y2 Innovation Performance | 0,512 | 0,528 | 0,061 | 8,447 | 0,000 |
| Y1 Altruistic Knowledge Donating -> Y2 Innovation Performance | 0,286 | 0,270 | 0,080 | 3,584 | 0,000 |
| Y2 Innovation Performance -> Y3 Organizational Performance | 0,771 | 0,768 | 0,045 | 17,266 | 0,000 |

C. FINAL RESULT PLS BLINDFOLDING

1. Q-Square

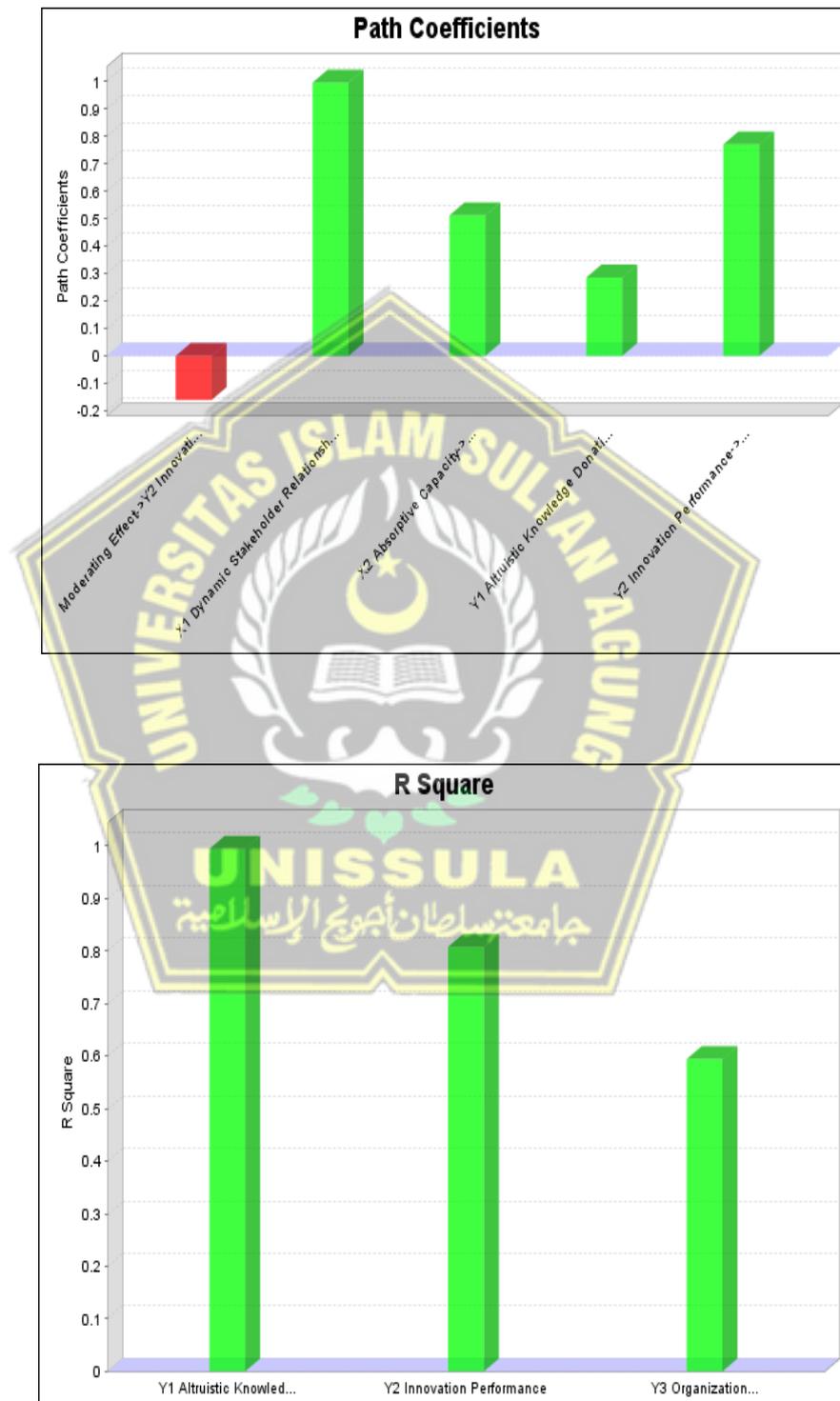
- Construct Crossvalidated Redundancy

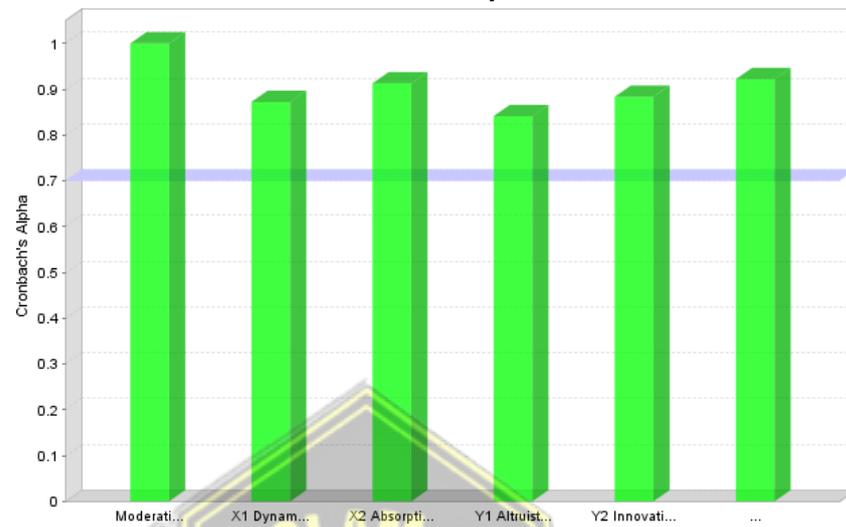
| | SSO | SSE | Q ² (=1-SSE/SSO) |
|---|---------|---------|-----------------------------|
| Moderating Effect | 127,000 | 127,000 | |
| X1 Dynamic Stakeholder Relationship Quality | 508,000 | 508,000 | |
| X2 Absorptive Capacity | 635,000 | 635,000 | |
| Y1 Altruistic Knowledge Donating | 508,000 | 169,394 | 0,667 |
| Y2 Innovation Performance | 508,000 | 212,811 | 0,581 |
| Y3 Organizational Performance | 762,000 | 449,869 | 0,410 |

- Construct Crossvalidated Communality

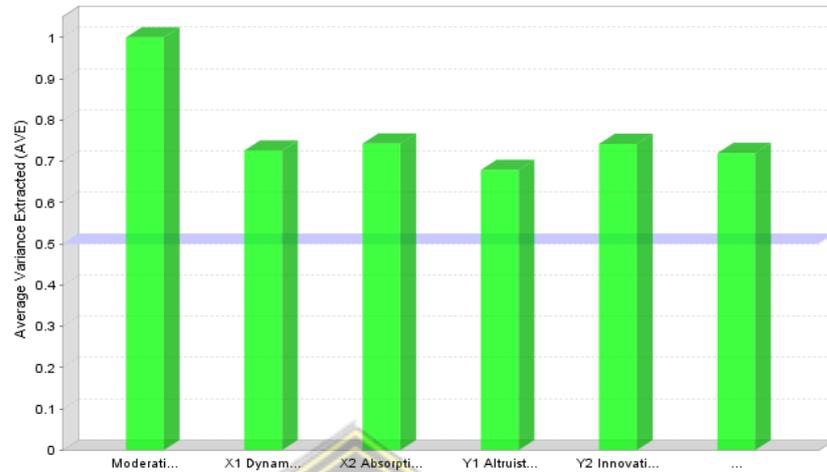
| | SSO | SSE | Q ² (=1-SSE/SSO) |
|---|---------|---------|-----------------------------|
| Moderating Effect | 127,000 | | 1,000 |
| X1 Dynamic Stakeholder Relationship Quality | 508,000 | 237,316 | 0,533 |
| X2 Absorptive Capacity | 635,000 | 252,662 | 0,602 |
| Y1 Altruistic Knowledge Donating | 508,000 | 274,521 | 0,460 |
| Y2 Innovation Performance | 508,000 | 224,762 | 0,558 |
| Y3 Organizational Performance | 762,000 | 301,244 | 0,605 |

Lampiran 5. Diagram Output Smart PLS 3.0

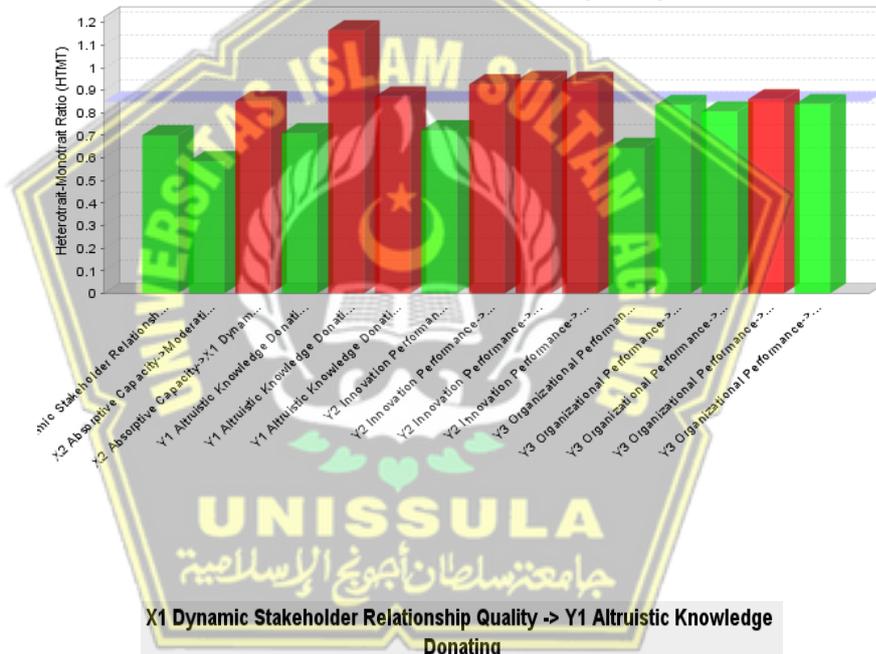


Cronbach's Alpha**Composite Reliability**

Average Variance Extracted (AVE)



Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)



X1 Dynamic Stakeholder Relationship Quality -> Y1 Altruistic Knowledge Donating

