

**PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP
INOVASI ORGANISASI (STUDI PADA HOTEL BINTANG 4 DI DAERAH
ISTIMEWA YOGYAKARTA)**

Skripsi

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana

Manajemen (S1)

Pada Program Studi Ekonomi Manajemen

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Disusun oleh:

Delphi Hartini

NPM: 16 03 22556

**Fakultas Bisnis dan Ekonomika
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
YOGYAKARTA,
AGUSTUS 2020**

Skripsi



**PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP INOVASI
ORGANISASI (STUDI PADA HOTEL BINTANG 4 DI DAERAH
ISTIMEWA YOGYAKARTA)**

Disusun oleh:

DELPHI HARTINI

NPM: 16 03 22556

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing

Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc.

13 Agustus 2020



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

SURAT KETERANGAN

No. 654/J/I

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Jumat, 4 September 2020 dengan susunan penguji sebagai berikut:

1. Drs. P. Didit Krisnadewara, MM. (Ketua Penguji)
2. Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D. (Anggota)
3. Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc. (Anggota)

Tim Penguji Pendadaran Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memutuskan bahwa:

Nama : Delphi Hartini

NPM : 160322556

Dinyatakan

Lulus Tanpa Revisi

Surat Keterangan ini dibuat agar dapat digunakan untuk keperluan Yudisium kelulusan Sarjana Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY.

Dekan,

Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP INOVASI ORGANISASI (STUDI PADA HOTEL BINTANG 4 DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA)

Benar-benar hasil karya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut dan daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 13 Agustus 2020

Yang menyatakan



Delphi Hartini

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia yang telah diberikan oleh-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul

“PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP INOVASI ORGANISASI (STUDI PADA HOTEL BINTANG 4 DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA)”.

Tugas Akhir ini disusun guna memenuhi salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen (S1), Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini, penulis menemukan banyak hambatan dan kesulitan dalam menyelesaikannya. Tanpa bimbingan, bantuan, dorongan, dan doa dari berbagai pihak, peneliti tidak dapat menyelesaikan penelitian ini. Oleh karena itu pada kesempatan kali ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dan mendukung dalam menyusun laporan Tugas Akhir ini, antara lain kepada:

1. Keluarga tercinta, terutama Papa, Mama, Kakak, Keponakan yang selalu memberikan dukungan, doa, kepercayaan dan perhatian kepada penulis.
2. Ibu Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc. selaku dosen pembimbing Tugas Akhir yang telah memberikan arahan dan saran dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.
3. Seluruh Dosen dan Karyawan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah bersedia membantu, membagikan ilmu dan pengetahuan, serta mendukung penulis dalam menyelesaikan perkuliahan.
4. Kevin Agraputra yang selalu memberikan dukungan, saran, doa, membantu dan menemani penulis sehingga penulis dapat berhasil menyelesaikan Tugas Akhir ini.

5. Bapak Herryadi Baiin selaku GM The Rich Jogja Hotel, Bapak Wawan Eja Sukmawan selaku GM Hotel Harper Malioboro, Ibu Dian Anggreta selaku HRD éL Hotel Royale Yogyakarta, Bapak Agung Nugroho selaku HRD Hotel Tara Yogyakarta, dan Ibu Destyka Ganear selaku HRD Gallery Prawirotaman Hotel yang telah membantu dan mempercayakan penulis untuk melakukan penelitian pada hotelnya dikala pandemi COVID-19 dan seluruh partisipan yang telah bersedia mengisi kuesioner sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Seluruh sahabat dan teman-teman penulis, Yasinta Safira Olivia R., Christian Addison, Yonathan Elgan H., Daffina Chrismalinda, Frederica Ivara P.S.P., Cindy Renaganis, Angelina Ivana P., Eldwin Ronius P., Bernardinus Realino S.E., Kevin Prayoga, Nathania Indrawati, Roselini Halim, Francesco Calvin H., Kelas E FBE UAJY 2016, semua teman seperjuangan skripsi Manajemen Operasi angkatan 2016 bimbingan Bu Hanny, teman-teman KKN 76 Munggang Wetan dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah menemani, mendukung dan memberikan saran kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih memiliki banyak keterbatasan dan kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca demi membangun kesempurnaan Tugas Akhir ini. Peneliti berharap Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan penelitian selanjutnya.

Yogyakarta, 13 Agustus 2020

Penulis,



Delphi Hartini

MOTTO

“Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apa pun juga, tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan ucapan syukur”

- Filipi 4:6

“Di mana pun engkau berada, selalu lah menjadi yang terbaik dan berikan yang terbaik yang bisa kau berikan.”

- BJ. Habiebie

Tugas Akhir ini Delphi persembahkan untuk
Papa, Mama, Koko, Cie-cie, Keponakan, dan Kevin A.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Motto	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
Abstrak	xiv
BAB I	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Batasan Masalah	5
1.6. Sistematika Penulisan	5
BAB II	7
2.1. Manajemen Pengetahuan / <i>Knowledge Management</i> (KM)	7
2.2. Inovasi	8
2.3. Dimensi Inovasi	8
2.3.1. Inovasi Teknologi	9
2.3.2. Inovasi Non-Teknologi	10
2.4. Hubungan Manajemen Pengetahuan dengan Inovasi Organisasi	10
2.5. Penelitian Terdahulu	12
2.6. Kerangka Pemikiran	16
2.7. Hipotesis Pemikiran	16
BAB III	18
3.1. Jenis Penelitian	18
3.2. Metode Pengumpulan Data	18
3.2.1. Data Primer (Kuesioner)	18
3.2.2. Data Sekunder (Studi Pustaka)	18

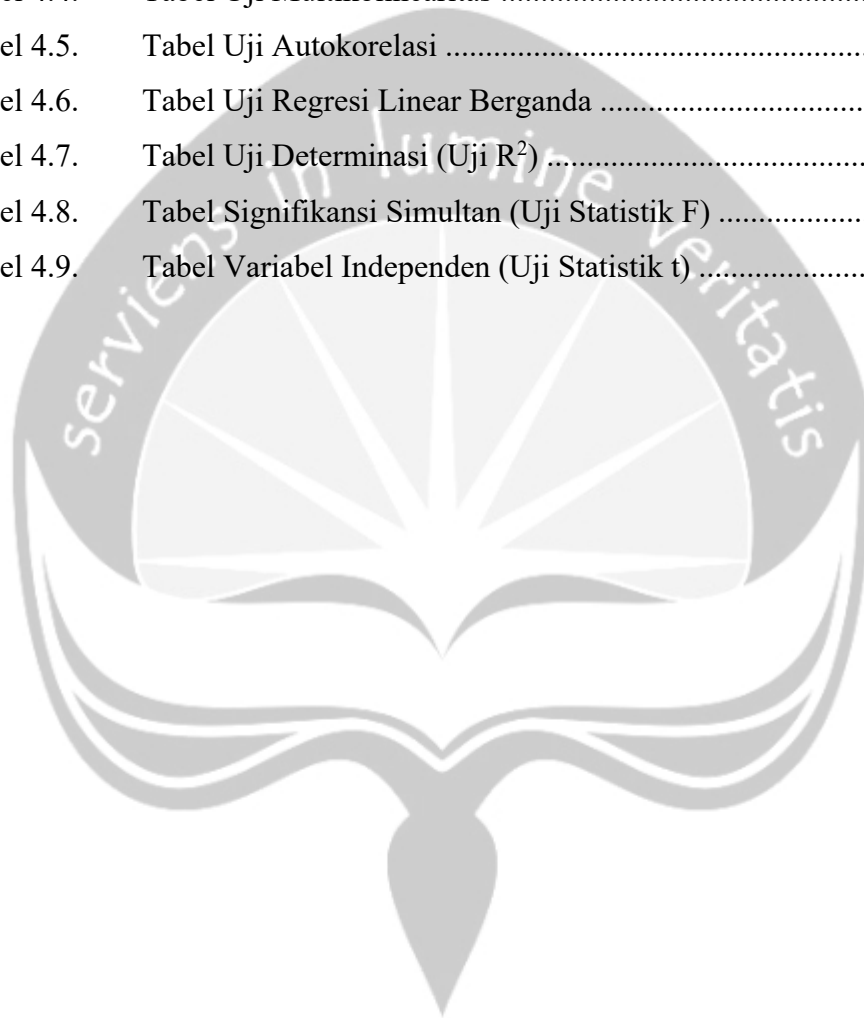
3.3. Objek dan Subjek Penelitian	19
3.3.1. Objek Penelitian	19
3.3.2. Subjek Penelitian	19
3.4. Metode Pengukuran Data	19
3.5. Metode Analisa Data	19
3.5.1. Uji Validitas	19
3.5.2. Uji Reliabilitas	20
3.5.3. Uji Asumsi Klasik	21
3.5.3.1. Uji Normalitas	21
3.5.3.2. Uji Multikolinearitas	21
3.5.3.3. Uji Autokorelasi	21
3.5.4. Uji Regresi Berganda	22
3.5.5. Uji Koefisien Determinasi (Uji R ²)	23
3.5.6. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)	23
3.5.7. Uji Signifikansi Variabel Independen (Uji Statistik t)	24
BAB IV	26
4.1. Hasil Penyebaran Kuesioner	26
4.2. Profil Responden	26
4.3. Uji Validitas	28
4.4. Uji Reliabilitas	30
4.5. Uji Asumsi Klasik	31
4.5.1. Hasil Uji Normalitas	31
4.5.2. Hasil Uji Multikolinearitas	32
4.5.3. Hasil Uji Autokorelasi	33
4.6. Uji Regresi Linear Berganda	33
4.7. Uji Koefisien Determinasi (Uji R ²)	35
4.8. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)	35
4.9. Uji Signifikansi Variabel Independen (Uji statistik t)	36
BAB V	38
5.1. Kesimpulan	38
5.2. Saran	38

5.3. Keterbatasan Penelitian	39
DAFTAR PUSTAKA	40
LAMPIRAN	43



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Tabel Uji Validitas	29
Tabel 4.2.	Tabel Uji Reliabilitas	31
Tabel 4.3.	Tabel Uji Normalitas	31
Tabel 4.4.	Tabel Uji Multikolinearitas	32
Tabel 4.5.	Tabel Uji Autokorelasi	33
Tabel 4.6.	Tabel Uji Regresi Linear Berganda	34
Tabel 4.7.	Tabel Uji Determinasi (Uji R^2)	35
Tabel 4.8.	Tabel Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)	35
Tabel 4.9.	Tabel Variabel Independen (Uji Statistik t)	36



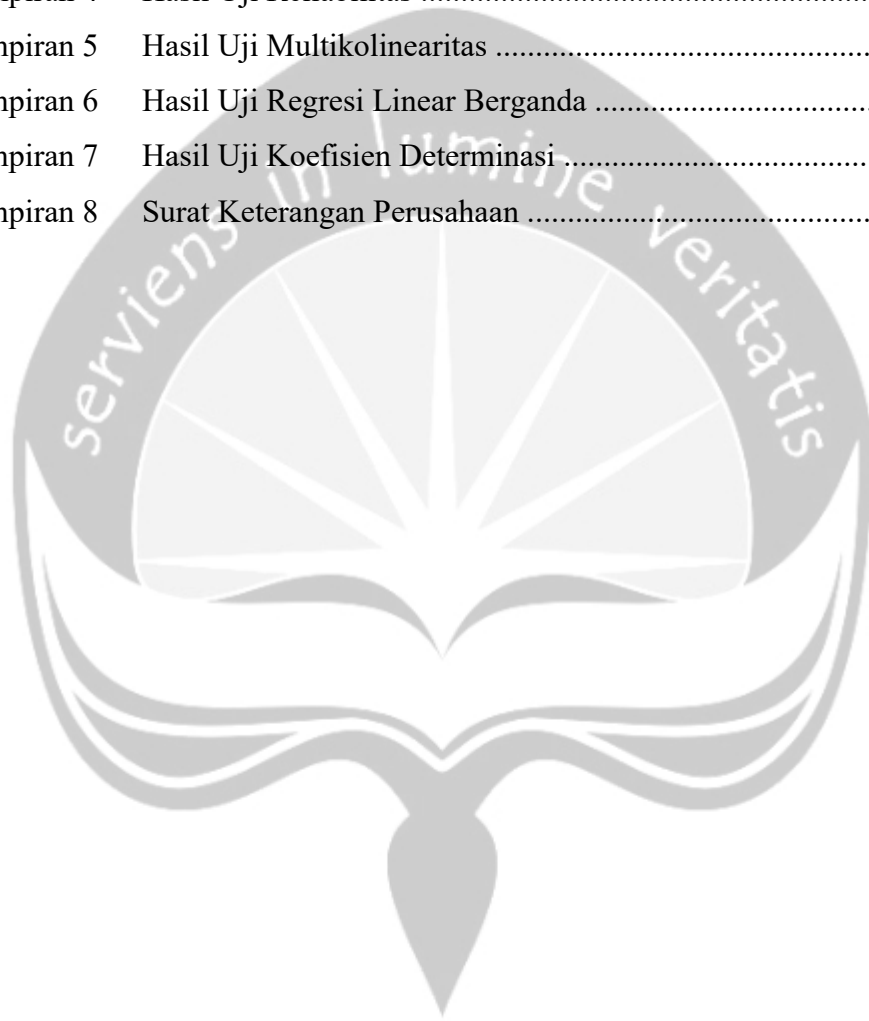
DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Kategori Pengalaman Kerja Responden	27
Gambar 4.2. Jumlah Karyawan Responden	28



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Profil Perusahaan	43
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian	48
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas	52
Lampiran 4	Hasil Uji Reliabilitas	79
Lampiran 5	Hasil Uji Multikolinearitas	80
Lampiran 6	Hasil Uji Regresi Linear Berganda	81
Lampiran 7	Hasil Uji Koefisien Determinasi	83
Lampiran 8	Surat Keterangan Perusahaan	84



**PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP INOVASI
ORGANISASI (STUDI PADA HOTEL BINTANG 4 DI DAERAH
ISTIMEWA YOGYAKARTA)**

Disusun Oleh:

Delphi Hartini

NPM: 16 03 22556

Pembimbing:

Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc.

Abstract

Knowledge management through organizational learning which knowledge acquisitions, knowledge distribution, knowledge interpretation, and organizational memory can contribute to developing an organization's innovation. This study aims to establish the relationship between organizational learning / knowledge management and organizational innovation. Data collection was carried out by distributing online questionnaires to 170 respondents who are at the supervisory level to the CEO at 4 stars hotel in the Special Region of Yogyakarta and was analyzed using validity tests, reliability tests, classical assumption tests, multiple linear regression tests, coefficient of determination (R^2 test), simultaneous significance test (F statistical test), independent variable significance test (T statistical test). The results of this study indicate that knowledge management is significantly and positively associated with organizational innovation.

Keywords: Knowledge Management, Innovation, Service Sector, and Hotels in Yogyakarta Special Region.

Abstrak

Manajemen pengetahuan melalui pembelajaran organisasi yang meliputi akuisisi pengetahuan, distribusi pengetahuan, interpretasi pengetahuan, dan memori organisasi dapat berkontribusi untuk mengembangkan inovasi suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara pembelajaran organisasi/manajemen pengetahuan terhadap inovasi organisasi. Pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara daring kepada 170 responden yang menjabat di tingkat supervisor hingga *CEO* yang berada pada masing – masing hotel bintang 4 di Daerah Istimewa Yogyakarta dan dianalisa menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, uji koefisien determinasi (uji R^2), uji signifikansi simultan (uji statistik F), uji signifikansi variabel independen (uji statistik T). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan secara berpengaruh signifikan dan positif terkait dengan inovasi organisasi.

Kata Kunci: Manajemen Pengetahuan, Inovasi, Sektor Jasa, dan Hotel di Daerah Istimewa Yogyakarta.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sebagian besar organisasi di seluruh dunia memiliki strategi untuk meningkatkan keuntungan dan produktivitas perusahaannya agar dapat maju dan bertahan dalam persaingan. Dewasa ini perubahan globalisasi sangat cepat sehingga persaingan meningkat mengikuti perkembangan teknologi. Pengetahuan merupakan salah satu kunci utama sebuah organisasi dalam mengambil langkah strategis jangka panjang. Pengetahuan merupakan suatu aset terbesar dalam perusahaan yang harus dikelola secara efektif dan efisien. Organisasi harus selalu mengelola pengetahuan mereka sebagai instrumen diferensiasi guna meningkatkan produktivitas, memanfaatkan keunggulan kompetitif dan memacu inovasi (Mazorodze and Buckley, 2019).

Manajemen pengetahuan merupakan tulang punggung dari inovasi. Inovasi merupakan penemuan suatu barang atau jasa yang dipasarkan dengan ide yang baru demi kepuasan pelanggan, dimana ide tersebut dikelola dan dihasilkan oleh manajemen pengetahuan. Inovasi memiliki beberapa sumber, antara lain: peningkatan kualitas dan layanan produk secara berkelanjutan, menciptakan ide-ide baru dan mengambil saran dari karyawan di bidang operasional; manajemen harus fokus pada pemanfaatan pengetahuan karyawan; dengan bantuan keluhan pelanggan maka perusahaan dapat meningkatkan kualitas dan layanan produk (Ravi, 2019). Ing-Long and Ya-Ping (2018) mengatakan bahwa inovasi organisasi terkait erat dengan kemampuan untuk menggunakan sumber daya pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Inovasi perusahaan dalam menunjukkan tujuan menciptakan produk atau layanan baru di pasar, diakui sebagai sumber penting keunggulan kompetitif perusahaan.

Manajemen pengetahuan mengacu pada identifikasi dan pemanfaatan pengetahuan dalam sebuah organisasi untuk dapat bersaing (Andreeva, Tatiana dan Kianto Aino, 2012). Sumber daya manusia merupakan modal dasar, investasi mendasar, dan investasi ekonomi perusahaan agar dapat maju. Manajemen bertanggung jawab untuk mengelola pengetahuan yang telah dimiliki oleh para pekerja dan menempatkan pengetahuan yang telah didapatkan, yaitu berupa konsep, ide, dan teori sehingga dapat membuat pengetahuan yang produktif yaitu penciptaan inovasi pada perusahaan. Hal ini membutuhkan manajemen yang sistematis dan terorganisir untuk mengelola pengetahuan. (Fei Gao et al, 2008).

Manajemen pengetahuan dapat dikelola dalam berbagai sektor baik produk maupun jasa. Seperti telah diketahui bahwa sektor jasa memiliki karakteristik yang unik dan berbeda dengan produk fisik. Salah satu hal signifikan dalam jasa adalah proses produksinya yang bertumpu pada kemampuan keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) penyedia jasa. Sehingga jasa pada dasarnya adalah pengaplikasian kompetensi yang dimiliki penyedia jasa dalam menawarkannya ke konsumen. Dengan sifat jasa yang berbasis pada sumberdaya (*resource*) tak berwujud (*intangibles*) maka dalam pengembangan jasa akan didasarkan pada perluasan ide kreatif dalam rangka menciptakan nilai dari jasa tersebut. Atas dasar itulah, inovasi jasa (*service innovation*) menjadi hal krusial dalam pengembangan jasa (Ardiwansyah N, 2004). Salah satu faktor jasa yang memiliki pengaruh besar terhadap ekonomi suatu negara adalah industri pariwisata.

Industri pariwisata kini telah berkembang dengan pesat di berbagai negara dan menjadi salah satu sumber pendapatan bagi pemerintah dan masyarakat lokal. Industri perhotelan dan pariwisata dianggap sebagai salah satu faktor dalam tahap ekonomi nasional (Hendijani, R. B. dan Yuliana, 2016), pembangunan sosial dan budaya (Zamani-Farahani dan Musa, 2008 dalam Hendijani, R. B. dan Yuliana, 2016). Indonesia merupakan salah satu negara berkembang yang mengandalkan pariwisata sebagai salah satu kontributor terbesar bagi pendapatan negara. Salah satu tempat wisata yang menawarkan

pengalaman budaya yang berbeda kepada para wisatawan yaitu Yogyakarta. Yogyakarta dikenal sebagai *'Never Ending Asia'* karena daya tarik yang tiada habisnya baik dari alam, kuliner, atraksi seperti seni dan tradisi lokal (Kementrian Pariwisata, 2014 dalam Hendijani, R. B. dan Yuliana, 2016).

Menurut Hallin dan Manburg (2007) industri perhotelan selalu identik dengan pemberian pelayanannya dimana untuk memenuhi permintaan akomodasi, makanan dan minuman (Buttle, 1986 dalam Hallin C.A. dan Manburg E., 2007). Untuk mencapai standar produk layanannya, perusahaan perhotelan berkolaborasi dengan berbagai industri jasa (seperti agensi konvensional, *online travel agencies*, hiburan, belanja, dan agensi tamasya lokal) dimana para pesaingnya juga dapat berkolaborasi satu dengan yang lainnya. Industri jasa perhotelan juga membutuhkan pengetahuan untuk diimplementasikan sebagai hasil dan sifat produk layanan, di mana diperlukan karyawan yang memiliki pengetahuan mengenai kebutuhan pelanggan demi mencapai kepuasan pelanggan (Kahle, 2002; Kotler, Bowen, dan Makens, 1999 dalam Hallin C.A. dan Manburg E., 2007).

1.2. Rumusan Masalah

Dalam penelitian Slavkovic dan Babic (2013) serta Liao dan Wu (2010) dalam Ravi (2019) menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan secara signifikan dan positif terkait dengan inovasi organisasi, namun jarang penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara manajemen pengetahuan dan inovasi organisasi maka Kumar Ravi meneliti hubungan tersebut pada sektor pendidikan. Ravi (2019) dalam penelitiannya menemukan beberapa hambatan yaitu penelitian yang dilakukan terbatas pada sektor pendidikan saja, maka pada penelitian masa depan/lebih lanjut diharapkan dapat diperluas di sektor jasa lainnya.

Ravi (2019) menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan melalui pembelajaran organisasi yang meliputi akuisisi pengetahuan, distribusi pengetahuan, interpretasi pengetahuan, dan memori organisasi dapat berkontribusi untuk mengembangkan inovasi perusahaan di sektor pendidikan.

Melalui pembelajaran organisasi, manajemen pengetahuan merupakan salah satu kunci utama dalam menciptakan ide-ide inovatif dan mencapai tujuan suatu organisasi. Dalam berinovasi, perusahaan harus selalu memperoleh pengetahuan baru, berbagi satu dengan yang lainnya, menafsirkan dan menggunakan pengetahuan tersebut guna mencapai pasar yang kompetitif. Pengetahuan diartikulasikan sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan utama dalam konsep bisnis baru (Ahmadi dan Pishdari, 2010 dalam Ravi, 2019). Dengan adanya pembelajaran, organisasi dapat tanggap dalam menangani berbagai tantangan dan lingkungan yang dinamis dengan cara yang paling efektif dan efisien. Manajemen pengetahuan memiliki beberapa manfaat, diantaranya untuk meningkatkan budaya organisasi, sistem dan kebijakan dalam cara yang efisien melalui akuisisi, transfer, interpretasi dan penggunaan pengetahuan.

Meskipun studi-studi terbaru telah mengidentifikasi beberapa dampak dalam menerapkan manajemen pengetahuan terhadap inovasi pada perusahaan, namun masih terdapat keterbatasan pada penelitian yang sudah ada yaitu hanya meneliti pada sektor jasa Pendidikan, maka diharapkan adanya penelitian pada sektor lainnya (Ravi, 2019). Sehingga, penelitian ini dibuat rumusan masalah sesuai dengan latar belakang yang sudah dijelaskan sebelumnya serta perihal di atas, yaitu apakah manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi pada sektor jasa (Perhotelan) di Yogyakarta.

Dengan pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Apakah akuisisi pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi?
2. Apakah distribusi pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap inovasi organisasi?
3. Apakah interpretasi pengetahuan mempengaruhi secara positif terhadap inovasi organisasi?
4. Apakah memori organisasi berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai ialah mengevaluasi hubungan antara pembelajaran organisasi/manajemen pengetahuan terhadap inovasi organisasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Industri, diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui bahwa pembelajaran organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan inovasi organisasi guna mencapai pasar yang kompetitif.
2. Penulis/Pembaca, sebagai bahan referensi dan pembandingan studi / penelitian yang terkait dengan riset ini.

1.5. Batasan Masalah

Penelitian dibatasi agar dapat dilakukan secara terfokus. Batasan yang dimaksud adalah:

1. Penelitian menggunakan metode penelitian kuantitatif.
2. Responden adalah karyawan yang bekerja pada hotel bintang 4 di Yogyakarta yang telah ditentukan oleh penulis.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan bertujuan untuk membantu memberikan gambaran kepada penulis skripsi sesuai tata cara yang ada, berikut adalah sistematika penulisan skripsi:

BAB I. PENDAHULUAN

Pada bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi konsep dan atau teori yang relevan dengan permasalahan penelitian, serta disajikan studi terkait / penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian untuk skripsi yaitu, definisi dan pentingnya

manajemen pengetahuan, definisi dan pentingnya inovasi, dimensi inovasi, hubungan manajemen pengetahuan terhadap inovasi organisasi.

BAB III. METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan hal mengenai lokasi riset, data, model alat analisis, dan batasan operasional yang digunakan dalam riset.

BAB IV. ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat hasil penelitian dan pembahasan yang terpadu.

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat kesimpulan dan saran untuk penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada era modern, perusahaan lebih bersaing kompetitif dalam mengadopsi teknologi baru untuk berinovasi agar mencapai kesuksesan jangka panjang. Pengetahuan, keterampilan dan kompetensi adalah pendorong utama inovasi. Tujuan dari perusahaan menerapkan manajemen pengetahuan adalah untuk membuat pengetahuan yang tepat tersedia pada waktu yang tepat di tempat yang tepat (Ravi, 2019). Pada bab ini penulis menjelaskan mengenai teori yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian tentang Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Inovasi Organisasi (Studi Pada Hotel Bintang 4 di Daerah Istimewa Yogyakarta).

2.1. Manajemen Pengetahuan / *Knowledge Management* (KM)

Manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai proses dalam perusahaan untuk mengumpulkan, mengatur, menganalisis dan berbagi pengetahuan yang relevan secara sistematis dengan disiplin operasi. Proses KM mencakup berbagai pendekatan organisasi, manajemen dan berorientasi teknis yang mendukung eksploitasi aset intelektual suatu organisasi (Alfred H, M. and Sheryl B., 2019). Tujuan utama manajemen pengetahuan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi (Schiuma, 2012). Manajemen pengetahuan memanfaatkan keahlian dan pengalaman yang ada sehingga memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan kompetensi mereka dan merangsang pertumbuhan (Khedhaouria & Jamal, 2015). Peningkatan suatu pengetahuan di dalam perusahaan tidak hanya menyebabkan kesempatan produktif perusahaan berubah dengan cara yang tidak terkait dengan perubahan lingkungan, namun juga berkontribusi pada keunikan kesempatan masing-masing perusahaan (Fei Gao et al, 2008).

Manajemen pengetahuan dapat dilihat dari proses pengetahuannya (seperti penciptaan pengetahuan, akuisisi, transfer dan aplikasi, berbagi pengetahuan) dan infrastruktur atau kemampuan atau kegiatan manajemen yang mendukung dan meningkatkan proses pengetahuan (Andreeva dan Kianto, 2012). Implementasi manajemen pengetahuan merupakan hal yang tidak mudah dalam organisasi, implementasi dipahami sebagai konversi penyelesaian solusi yang diusulkan untuk mengarah ke tindakan tertentu (Ing-Long dan Ya-Ping, 2016).

2.2. Inovasi

Inovasi merupakan penemuan suatu barang maupun jasa yang dipasarkan atau adopsi ide baru, produk, metode atau layanan dalam sebuah organisasi guna meningkatkan keuntungan, kepuasan pelanggan, kualitas produk, dan meningkatkan persaingan (Ravi, 2019). Inovasi merupakan sesuatu yang penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan guna menciptakan rencana jangka panjang. Tanpa adanya inovasi maka perusahaan tidak mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.

Menurut Ravi (2019), inovasi memiliki beberapa karakteristik utama yaitu pengenalan produk dan layanan baru; pengenalan metode produksi baru; pembukaan pasar baru; menemukan sumber baru untuk memasok bahan baku; penciptaan bentuk baru dari sebuah organisasi. Inovasi bersumber dari peningkatan kualitas dan layanan produk secara berkelanjutan, menciptakan ide-ide baru dan mengambil saran dari karyawan di bidang operasional; manajemen harus berfokus pada tim karyawan; dengan bantuan keluhan pelanggan, maka perusahaan dapat berinovasi dalam kualitas dan layanan produk.

2.3. Dimensi Inovasi

Trott (2008) dalam Bello and Adeoye (2018) memiliki pandangan bahwa inovasi dalam bisnis dapat dikaitkan dengan produk atau jasa baru, proses produksi baru, teknik pemasaran baru, dan struktur organisasi atau manajerial

baru. Inovasi juga dapat melibatkan teknologi, kekayaan intelektual, bisnis, atau aktivitas fisik (Sundbo, 2003 dalam Bello and Adeoye, 2018). Sementara Rouse (2013) dalam Bello and Adeoye (2018) menggambarkan inovasi produk sebagai proses atau sarana yang umumnya diadopsi oleh organisasi untuk memperkenalkan ide-ide baru, produk/komoditas baru, teknologi baru, alur kerja, metode manufaktur baru, layanan baru dan distribusi dan pengiriman baru. Schmidt & Rammer (2006) dalam Bello and Adeoye (2018) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi inovasi teknologi dan non-teknologi dan penentu mereka kira-kira sama namun implikasi kinerja untuk berinovasi memiliki keanekaragaman yang unik dan kompleks.

2.3.1. Inovasi Teknologi

Inovasi teknologi mengacu pada pengembangan dan penggunaan teknologi seperti pengetahuan teknis baru dan penemuan teknis. Inovasi teknologi dibagi menjadi dua bagian utama yaitu inovasi produk dan inovasi proses. Inovasi proses merupakan optimalisasi produksi melalui pembaruan peralatan, mengadopsi proses produksi baru atau meningkatkan proses produksi yang sudah ada. Inovasi produk didalamnya merupakan serangkaian kegiatan membentuk produk atau layanan baru dengan merestrukturisasi produksi perusahaan (Zhou et al, 2016).

Kinerja inovasi teknologi dapat dibagi menjadi dua aspek yaitu ekonomi dan lingkungan. Kinerja ekonomi inovasi teknologi merupakan elemen pokok dalam melakukan suatu penelitian pada perusahaan yang menunjukkan manfaat mata uang dan keuntungan ekonomi karena tindakan teknologi, kinerja lingkungan inovasi teknologi mengacu pada pencapaian dan efek perusahaan yang diperoleh selama proses inovasi teknis, seperti pengurangan pencemaran lingkungan, perlindungan dan perbaikan (Zhou et al, 2016).

2.3.2. Inovasi Non-Teknologi

Inovasi tidak cukup jika hanya melihat melalui pengembangan produk baru dan inovasi proses atau R & D tradisional, literatur terbaru tentang inovasi menyoroti karakter berulang dari proses inovasi di mana kegiatan non-teknologi memainkan peran penting, menekankan bahwa faktor non-teknologi adalah persyaratan untuk mendapatkan sebagian besar kapasitas perusahaan untuk inovasi teknologi. Pendekatan inovasi non-teknologi diantaranya adalah solusi, merek, jaringan, kehadiran (di mana), rantai pasokan, organisasi, penangkapan nilai, pengalaman pelanggan dan target pasarnya (Sawhney et al. dalam Saraiva et al, 2013). Inovasi non-teknologi (inovasi administrasi) mengacu pada perubahan kebijakan, prosedur, dan struktur organisasi atau cara non-teknologi lainnya untuk mencapai tujuan bisnis dan termasuk kegiatan kerja dasar dalam organisasi yang berhubungan langsung dengan manajemen (Ravi, 2019).

2.4. Hubungan Manajemen Pengetahuan dengan Inovasi Organisasi

Manajemen pengetahuan merupakan landasan sebuah inovasi. Manajemen berfungsi untuk menciptakan atau menempatkan pengetahuan, mengelola aliran pengetahuan dalam organisasi dan memastikan bahwa pengetahuan digunakan secara efektif dan efisien untuk kepentingan jangka panjang dalam organisasi. Ketika pengetahuan digunakan, proses pembelajaran berlangsung sehingga meningkatkan stok pengetahuan yang tersedia bagi perusahaan untuk dijadikan pembelajaran organisasi. Manajemen pengetahuan yang efektif merupakan salah satu metode untuk meningkatkan inovasi dan kinerja sehingga berdampak pada penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan seperti inovasi yang membuat keunikan dalam perusahaan (Darroch dan McNaughton, 2002).

Ravi (2019) mengatakan bahwa berbagai peneliti berpendapat bahwa manajemen pengetahuan meliputi perolehan pengetahuan, distribusi pengetahuan, interpretasi pengetahuan dan memori organisasi, yang secara

positif terkait dengan inovasi organisasi. Liao dan Wu (2010) dalam Ravi (2019) juga menemukan bahwa pembelajaran organisasi secara positif terkait dengan inovasi organisasi; Salim dan Sulaiman (2011) dalam Ravi (2019) menemukan studi UKM Malaysia, pembelajaran organisasi memiliki dampak positif pada inovasi organisasi; Jimenez-Jimenez dan Valle (2011) dalam Ravi (2019) memberikan bukti bahwa pembelajaran organisasi secara positif berkaitan dengan inovasi organisasi; Noruzy et al, 2013 dalam Ravi (2019) juga mengidentifikasi bahwa pembelajaran organisasi secara positif mempengaruhi inovasi organisasi di perusahaan manufaktur yang mereka pelajari; Terakhir, Aragon-Correa et al (2007) dan Liao et al, (2008) dalam Ravi (2019) juga mengidentifikasi bahwa organisasi belajar secara langsung mempengaruhi inovasi. Selain itu, Weerawardena et al (2006) dan Liao dkk. (2008) dalam Ravi (2019) menyimpulkan dalam studi mereka bahwa semakin tinggi pembelajaran, semakin besar inovasi. Ravi (2019) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara manajemen pengetahuan terhadap inovasi perusahaan di sektor pendidikan, namun Kumar Ravi mengharapkan agar penelitiannya diteliti lebih lanjut pada sektor jasa lainnya.

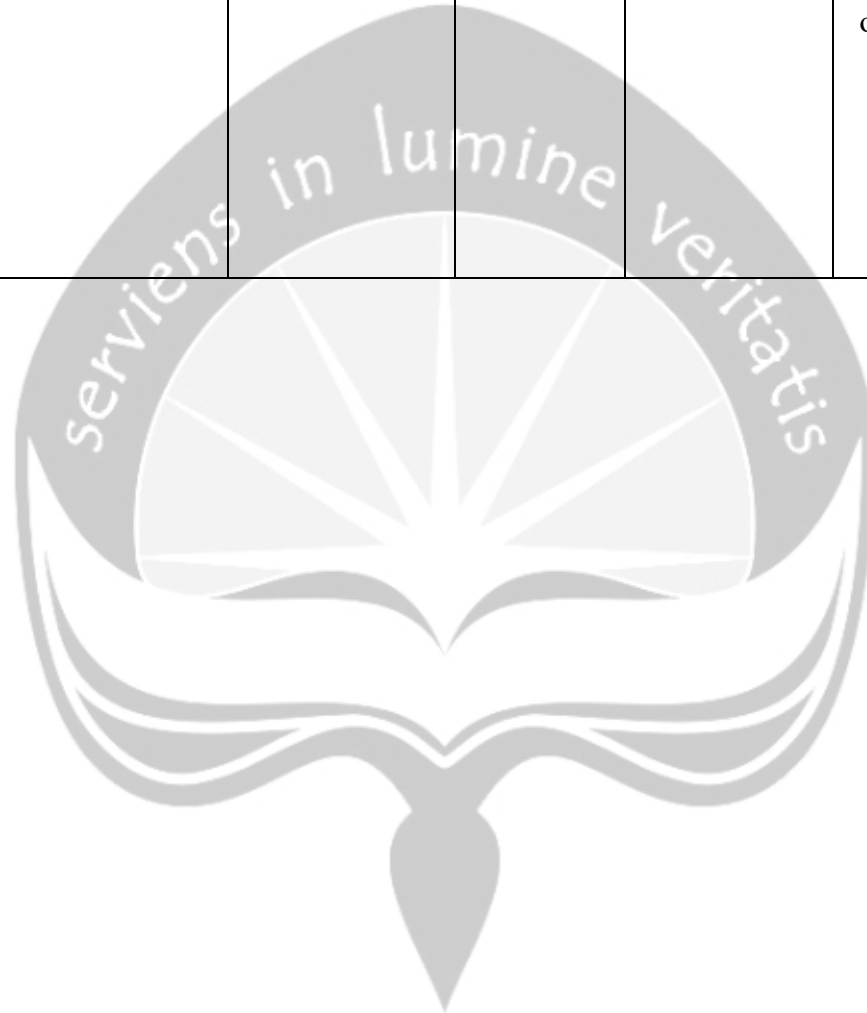
2.5. Penelitian Terdahulu

Pengarang	Tahun	Judul Jurnal	Nama Jurnal	Metode	Variabel	Kesimpulan
Ing-Long, Wu; Hu, Ya-Ping.	2018	Open innovation based knowledge management implementation: a mediating role of knowledge management design.	Journal of Knowledge Management; Kempston Vol. 22, Iss. 8, (2018): 1736-1756. DOI:10.1108/JKM-06-2016-0238.	Analisis Kuantitatif diukur dengan model PLS (Partial Least Squares).	Manajemen Pengetahuan (KM) dan Open Innovation (OI).	Implementasi KM berbasis OI adalah konsep manajemen baru dan penting dalam bisnis kontemporer, dan keberhasilannya sangat didirikan pada proses KM yang dirancang dengan baik. Penelitian ini juga menemukan efek interaksi tertentu antara proses KM eksternal dan internal. Hal ini menunjukkan bahwa proses KM adalah proses transformasi berkelanjutan terkait dengan mekanisme umpan balik dari tacit (input) untuk eksplisit (output) pengetahuan, dan sebaliknya.
Kumar Ravi	2019	Assessing The Impact Of Knowledge Management On	Prestige International Journal of Management	Analisis Kuantitatif diukur dengan	Manajemen Pengetahuan dan Inovasi Organisasi.	Penelitian ini menemukan adanya hubungan yang mendukung manajemen pengetahuan (yaitu akuisisi pengetahuan, distribusi pengetahuan,

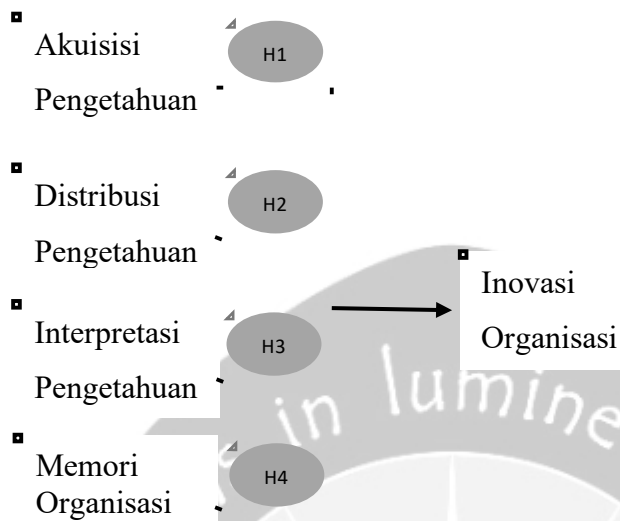
		Innovation: An Empirical Study.	& IT- Sanchayan; Gwalior. Vol. 8, Iss. 1, (2019):1-14	structural equational modelling (SEM).		interpretasi pengetahuan dan memori organisasi) berkontribusi secara positif untuk berinovasi terhadap kinerja perusahaan di sektor pendidikan. Secara khusus, ditemukan bahwa manajemen pengetahuan secara signifikan dan berpengaruh positif pada efektivitas suatu organisasi dan dengan demikian memperluas penelitian oleh Jimenez-Jimenez dan Valle, 2011; Liao dan Wu, 2010; yang menemukan hubungan positif antara manajemen pengetahuan dan inovasi organisasi. Perusahaan harus selalu mencoba untuk memperoleh pengetahuan baru, berbagi satu sama lain, interpretasi dan menggunakan pengetahuan untuk berinovasi dan mencapai pasar yang kompetitif.
--	--	---------------------------------	---	--	--	---

						Dengan bantuan pengembangan teknologi, memperluas area bisnis dan lingkungan bisnis telah menjadi kompetitif.
Lopez, S.P., Peon, J.M.M, and Ordas, C.J.V.	2005	Human resource practices, organizational learning and business performance.	International Journal of Human Resource Development, Vol. 8, No. 2, 147-164.	Analisis Studi Empirik menggunakan metode EQS.	Praktik sumber daya manusia dengan kinerja tinggi, pembelajaran organisasi, dan kinerja bisnis.	. Studi ini menemukan dukungan kuat untuk berbagai praktik (perekrutan selektif, pelatihan strategis, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan imbalan kontinjensi) yang disorot dalam literatur yang masih ada sebagai yang mendukung pembelajaran organisasi. Selain itu penelitian ini juga menemukan perspektif pembelajaran organisasi yang muncul, yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi meningkatkan kinerja melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik.

						<p>Sementara pentingnya pembelajaran organisasi telah diakui dalam literatur strategi, pekerjaan empiris pada pembelajaran organisasi dan dampaknya pada hasil perusahaan masih sangat terbatas.</p>
--	--	--	--	--	--	--



2.6. Kerangka Pemikiran



Sumber: Ravi (2019)

2.7. Hipotesis Penelitian

Pada kerangka pemikiran ditunjukkan bahwa inovasi organisasi dipengaruhi oleh akuisisi pengetahuan, distribusi pengetahuan, interpretasi pengetahuan, dan memori organisasi, maka hipotesis pada penelitian ini yaitu:

Ha1: Akuisisi pengetahuan berpengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi organisasi perhotelan bintang 4 di Yogyakarta.

H01: Akuisisi pengetahuan tidak berpengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi organisasi perhotelan bintang 4 di Yogyakarta.

Ha2: Distribusi pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi perhotelan bintang 4 di Yogyakarta.

H02: Distribusi pengetahuan tidak berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi perhotelan bintang 4 di Yogyakarta.

Ha3: Interpretasi pengetahuan berpengaruh positif yang signifikan dengan inovasi organisasi perhotelan bintang 4 di Yogyakarta.

H03: Interpretasi pengetahuan tidak berpengaruh positif yang signifikan dengan inovasi organisasi perhotelan bintang 4 di Yogyakarta.

Ha4: Memori organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi organisasi perhotelan bintang 4 di Yogyakarta.

H04: Memori organisasi tidak berpengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi organisasi perhotelan bintang 4 di Yogyakarta.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dimana data yang diperoleh dihasilkan dari penyebaran 170 kuesioner secara daring pada perhotelan bintang 4 di Daerah Istimewa Yogyakarta. Tujuan adanya penelitian ini yaitu untuk mengevaluasi hubungan antara pembelajaran organisasi/manajemen pengetahuan terhadap inovasi organisasi pada sektor jasa. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Akuisisi pengetahuan berpengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi organisasi perhotelan bintang 4 di Yogyakarta.
- b. Distribusi pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi perhotelan bintang 4 di Yogyakarta.
- c. Interpretasi pengetahuan berpengaruh positif yang signifikan dengan inovasi organisasi perhotelan bintang 4 di Yogyakarta.
- d. Memori organisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi organisasi perhotelan bintang 4 di Yogyakarta.

Maka hasil dari penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu dalam penelitian Slavkovic dan Babic (2013) serta Liao dan Wu (2010) dalam Ravi (2019) yang menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan secara signifikan dan positif terkait dengan inovasi organisasi.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, dapat diperoleh beberapa saran:

1. Peneliti selanjutnya:
 - Dapat melakukan penelitian pada sektor jasa lainnya. Serta diharapkan melakukan penelitian dengan jumlah responden

yang lebih banyak dan kategori responden yang lebih spesifik agar dapat diperoleh informasi yang lebih baik. Kategori responden yang lebih spesifik dalam artian kriteria responden dapat dipersempit seperti yang diperbolehkan mengisi kuesioner hanya yang berada ditingkat manajerial (*level HOD* dan *supervisor*), karena pada tingkat tersebut SDM Perusahaan memiliki pengetahuan manajerial yang sama.

- Berdasarkan uji koefisien determinasi diketahui bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen sebesar 42.9% dan sisanya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini, maka penelitian selanjutnya dapat meneliti faktor pendukung (variabel independen) lainnya yang mempengaruhi variabel inovasi organisasi.

2. Perhotelan:

- Diharapkan terus meningkatkan penerapan manajemen pengetahuan agar dapat mendorong terciptanya inovasi organisasi, terutama diharapkan memperhatikan dan meningkatkan penerapan berbagi pengetahuan (*tacit knowledge*) dan penyimpanan data aset pengalaman atau pengetahuan yang ada (*explicit knowledge*) yang dapat dilakukan dengan cara mengadakan pelatihan.
- Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda didapatkan nilai variabel interpretasi pengetahuan berpengaruh terhadap inovasi organisasi sebesar 15,3%. Berdasarkan keempat komponen variabel independen, variabel interpretasi pengetahuan merupakan variabel terkecil yang berpengaruh terhadap inovasi organisasi, karena kurangnya bagi perhotelan dalam menginterpretasikan pengetahuan yang telah dimiliki oleh SDMnya maka peneliti mengharapkan dapat lebih meningkatkan adanya program rotasi internal, pelatihan,

kunjungan wisata atau kunjungan ke bagian lain dari organisasi agar lebih terciptanya interpretasi pengetahuan dalam perhotelan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diperoleh beberapa keterbatasan penelitian:

1. Kuesioner disebarakan pada saat pandemi COVID-19, sehingga banyak perhotelan yang tidak bersedia mengisi kuesioner. Peneliti telah menyebarkan proposal penelitian pada 19 hotel dan yang terkumpul 5 hotel, sisanya perhotelan menolak untuk diteliti karena sebagian besar karyawan dipulangkan (hampir sebanyak 50%) dan pada beberapa hotel juga melakukan *off operational* / tutup sementara.
2. Penelitian ini menggunakan survei melalui kuesioner secara daring, peneliti tidak melakukan interaksi secara langsung dengan masing – masing responden untuk memberikan penjelasan yang lengkap terkait kuesioner, sehingga memungkinkan terjadinya perbedaan persepsi yang menimbulkan terjadinya bias dan jawaban rentan tidak terisi dengan serius.

DAFTAR PUSTAKA

Agus Widarjono, Ph.D., (2018), Analisis Regresi Dengan SPSS, Edisi I, Penerbit UPP STIM YKPN

Alfred H, Mazorodze and Sheryl, Buckley., (2019), “*Knowledge management in knowledge-intensive organisations: Understanding its benefits, processes, infrastructure and barriers*”, South African Journal of Information Management; Cape Town Vol. 21

Andreeva, Tatiana and Kianto, Aino., (2012), “*Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance*”, Journal of Knowledge Management; Kempston Vol. 16

Ardiwansyah Manggong., (2019), “Inovasi Jasa Sebagai Keunggulan Kompetitif”, Makalah, Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo. (tidak dipublikasikan).

Bello, Oluwayemisi Bolaji; Adeoye, Abayomi Olarewaju., (2018), “*Organizational learning, organizational innovation and organizational performance: Empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos metropolis, Nigeria*”, Journal of Economics & Management; Katowice Vol. 33.

Darroch, Jenny; McNaughton, Rod., (2002), “*Examining the link between knowledge management practices and types of innovation*”, Journal of Intellectual Capital

- Fei Gao; Meng Li; Steve Clarke., (2008), "*Knowledge, management, and knowledge management in business operation*", Journal of Knowledge Management; Kempston Vol. 12
- Fu-li, Zhou; Wang, Xu; Lin, Yun; Yan-dong, He; Wu, Nan., (2016), "*Influence research of multi-dimensional tech-innovation behavior on tech-innovation performance*", International Journal of Innovation Science; Brentwood Vol. 8
- Gallery Prawirotaman Hotel., (2020), diakses dari <https://galleryprawirotamahotel.com/> pada 10 Agustus 2020.
- Ghozali, Imam., (2013), Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19, Edisi Kelima, Penerbit Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hair, J.F.J., Anderson, R.E., Babin B.J., and Black, W.C. 2010. *Multivariate Data Analyses: A global perspective (Vol 7)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hallin C.A., Manburg E., (2007), "*Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research*", Norwegian School of Hotel Management, University of Stavanger, 4036 Stavanger, Norway
- Hotel Harper Yogyakarta, (2020), diakses dari <https://www.harperhotels.com/en> pada 10 Agustus 2020.
- Hendijani, Roozbeh Babolian and Yuliana., (2016), "*Local People's Perception regarding Tourism Development: The Case of Yogyakarta, Indonesia*", Journal of Environmental Management & Tourism; Craiova Vol. 7

Lopez, S.P., Peon, J.M.M, and Ordas, C.J.V., (2005), *Human resource practices, organisational learning and business performance. International Journal of Human Resource Development*, Vol. 8, No. 2, 147-164.

Ravi K, (2019), “*Assessing The Impact Of Knowledge Management On Innovation: An Empirical Study*”, Prestige International Journal of Management & IT-Sanchayan; Gwalior. Vol. 8

Saraiva P.C.; Cabrita. R.F.C., (2013), “*Non-Technological Innovation: Current Issues And Perspectives*”, Independent Journal of Management & Production; Sao Paulo Vol. 4

Tara Hotel Yogyakarta., (2020), diakses dari <https://tarahotel.co.id/> pada 10 Agustus 2020.

The Rich Jogja Hotel., (2020), diakses dari <https://www.therichjogjahotel.com/> pada 10 Agustus 2020.

Uma Sekaran., and Roger Bougie., (2017), *Research methods for business: a skill-building approach*, Seventh Edition. WILEY.

Wu Ing-Long and Hu, Ya-Ping., (2018), “*Open innovation based knowledge management implementation: a mediating role of knowledge management design*”, *Journal of Knowledge Management*; Kempston Vol. 22

éL Hotel Royale Yogyakarta.,(2020), diakses dari <https://yogyakarta.el-hotels.com/> pada 10 Agustus 2020.

LAMPIRAN

Lampiran 1 – Profil Perusahaan

1. Hotel Tara Yogyakarta

Hotel ini memiliki industri Perhotelan Internasional yang menggabungkan pesona tradisional Indonesia dan sentuhan India dengan keramahan profesional, gaya yang mudah didekati, dan layanan yang bersemangat dengan nilai-nilai yang tulus. Hotel ini mempertahankan tradisi budaya dan identitasnya tidak hanya dalam desain tetapi juga dengan hati.

Terletak di alamat Yogyakarta yang paling menonjol yaitu di sepanjang Jalan Raya Magelang 129 Yogyakarta, kota-kota komersial utama, pariwisata dan distrik kota kecil di mana perusahaan-perusahaan utama, tradisi belanja, budaya, pariwisata dan lembaga pemerintah daerah, bisnis ritel dan tempat hiburan membuat rumah mereka. Terletak hanya 30 menit dari Bandara Internasional Adisucipto.

Informasi mengenai Tara Hotel: Jl. Raya Magelang No. 129 Yogyakarta, Indonesia 55242. *Phone*: (0274) 280-1818. *Fax*: (0274) 280-1881. *Email*: reservation@tarahotel.co.id.

Sumber: data sekunder yang diperoleh dari web Hotel Tara Yogyakarta, <https://tarahotel.co.id/>. Diakses pada 10 Agustus 2020.

2. éL Hotel Royale Yogyakarta

Hotel International adalah perusahaan manajemen hotel profesional dengan layanan dan kualitas terbaik yang dapat bersaing dengan semua tantangan di industri perhotelan. éL Hotel International adalah unit bisnis dari sdc group, sebuah grup yang bergerak dalam berbagai usaha bisnis seperti properti, real estate, energi, keuangan dan perhotelan. éL Hotel International adalah sebuah perusahaan manajemen hotel profesional yang saat ini mengoperasikan enam hotel yang berlokasi di kota-kota besar di Indonesia, masing-masing terletak di bagian kota yang dinamis. Dengan desain mutakhir di mana masing-masing diberi sentuhan pribadi yang sesuai dengan tradisi

lokal. Sebagai cerminan dari nilai-nilai hotel éL Royale, éL Hotel International bertekad untuk menghubungkan dan menyatukan keramahan dan tradisi lokal yang memiliki ikatan yang lama dan mapan dengan sejarah Indonesia. Nilai-nilai tersebut ditiru oleh komitmen kuat hotel untuk memberikan layanan yang prima serta berkualitas untuk mengatasi tantangan di industri perhotelan. Ketika keramahtamahan bertemu dengan tradisi, dan memastikan bahwa tamu tinggal dengan seikat kegembiraan adalah tujuan hotel éL Royale.

éL Hotel International saat ini mengawasi pengoperasian éL Hotel Royale Jakarta, éL Hotel Royale Bandung, éL Hotel Royale Banyuwangi, éL Hotel Kartika Wijaya Batu, éL Hotel Grande Malang dan éL Hotel Royale Yogyakarta Malioboro. éL Hotel Royale Yogyakarta terletak di Jalan Dagen, sangat dekat dari Jalan Malioboro yang terkenal di mana atraksi-atraksi yang pada dasarnya terkenal berada dalam jangkauan tangan. Terletak tepat di jantung pusat wisata utama Yogyakarta, dengan Yogyakarta menyamar sebagai kota budaya utama, itu sesuai dengan tujuan hotel untuk menghubungkan tradisi dengan keramahan. Dari keraton hingga gudeg yang enak, mulai dari penjual batik hingga rangkaian toko suvenir. Terletak di jantung kawasan komersial dan perkantoran di Malioboro Yogyakarta. Lokasi hotel sangat strategis karena hanya berjarak 9,2 km dengan Bandara Internasional Adisucipto Yogyakarta (JOG), eL Royale Hotel Yogyakarta Malioboro. Hotel ini hanya berjarak sekitar 1 km dari Stasiun Tugu Yogyakarta.

Komitmen Hotel yaitu Hotel percaya untuk menjadi mitra terpercaya dan kredibel yang dapat membantu memberikan pengalaman Hotel yang luar biasa kepada tamu. Untuk para pemegang saham, Hotel memberikan manfaat yang terjamin untuk investasi mereka. Menjunjung tinggi citra dan reputasi klien. Kepada karyawan, Hotel menciptakan hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen hotel untuk hasil kinerja Hotel yang lebih baik. Menciptakan suasana kerja yang aman dan bersahabat dimana karyawan dapat menjadi profesional terbaik di bidangnya. Untuk para tamu, Hotel

memberikan pelayanan dengan kehangatan dan perhatian pada setiap detail. Menyediakan semua kebutuhan tamu dengan hati-hati. Terhadap Komunitas & Lingkungan, Hotel berkontribusi kepada pemerintah daerah dan masyarakat sekitar. Mempromosikan nilai budaya lokal. Menerapkan konsep green building untuk menjaga kelestarian lingkungan.

Misi Hotel yaitu: memberikan nilai terbaik untuk investasi dengan kualitas terbaik dalam layanan manajemen hotel, menyediakan layanan hotel dengan tujuan untuk memberikan pengalaman hotel terbaik dimana tamu merasa seperti di rumah sendiri, mendukung dan mengembangkan esensi inti perusahaan dan karyawan kami, menciptakan peluang kerja.

Informasi mengenai hotel: Jl. Dagen No.6, Sosromenduran, Malioboro, Yogyakarta (55271), Indonesia. *Phone* (0274) 5014111. *Fax* (0274) 5014999. *Email* rsv.jog@el-hotels.com.

Sumber: data sekunder yang diperoleh dari web. éL Hotel Royale Yogyakarta, <https://yogyakarta.el-hotels.com/>. Diakses pada 10 Agustus 2020.

3. Hotel Harper Malioboro

The Heart of Yogyakarta adalah tempat Harper Malioboro berada, dikelilingi oleh bangunan bersejarah, tempat makan lokal yang fantastis, dan belanja batik. Hotel ini juga hanya beberapa langkah dari Jalan Malioboro, Istana Kerajaan, dan Stasiun Kereta Tugu. Hotel Harper merupakan tempat luar biasa untuk tujuan bisnis dan liburan, dengan total 131 kamar yang terbagi dalam beberapa tipe seperti Harper Suite, Junior Suite, Deluxe dan Superior; Harper Malioboro juga dilengkapi dengan 1 ballroom yang dapat menampung hingga 438 orang dan 5 ruang meeting yang nyaman, koneksi WiFi gratis dan penjemputan bandara dari Bandara Internasional Adisucipto. Hotel Harper memiliki fasilitas seperti Spa, Outdoor Pool, Kids Pool, dan Rustik Bistro and Bar, salah satu pilihan kuliner terbaik bagi masyarakat Yogyakarta.

Informasi mengenai Hotel Harper Malioboro: Jl. Mangkubumi No. 52, Yogyakarta, 55232, Indonesia. *Phone* (0274) 2920008. *WhatsApp*: +62 822-4114-2454. *Email*: malioboroinfo@HarperHotels.com.

Sumber: data sekunder yang diperoleh dari web. Hotel Harper Yogyakarta, <https://www.harperhotels.com/en>. Diakses pada 10 Agustus 2020.

4. The Rich Jogja Hotel

The Rich Jogja Hotel memiliki kamar yang nyaman dimana terdapat 473 kamar yang terdiri dari Kamar Deluxe, perpaduan antara Desain Seni Klasik yang akan menghibur pengunjung saat berwisata di kota. Akses yang cepat dan mudah ke seluruh kota di Jawa Tengah dengan berbagai atraksi budaya seperti Magelang, Solo, Semarang memudahkan akomodasi pengunjung. Lokasi The Rich Jogja Hotel sangat strategis yaitu terletak tidak jauh dari bandara, stasiun kereta api, terminal bus, obyek wisata, rumah sakit dan dikelilingi oleh banyak tempat hiburan. Hotel menyediakan area fasilitas yang nyaman sebagai tempat yang ideal untuk tamu bisnis dan rekreasi. Lebih dari itu, tempat tidur ukuran besar untuk setiap tipe kamar siap untuk pengunjung tinggal. Hotel bintang 4 ini juga memiliki jumlah kamar paling banyak di kota ini. Selain itu, pengunjung akan mendapatkan pemandangan indah Gunung Merapi dan pemandangan kota dari ketinggian. Hotel ini memiliki akses langsung ke Jogja City Mall, pusat perbelanjaan terbesar di Yogyakarta sehingga dapat mempermudah pengunjung untuk berbelanja.

Kontak informasi mengenai The Rich Jogja Hotel: Jl. Magelang KM.6 No. 18, Sinduadi, Sleman, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, 55284. *Phone and Fax*: (0274) 5305888. *Email*: reservation@therichjogjahotel.com.

Sumber: data sekunder yang diperoleh dari web. The Rich Jogja Hotel, <https://www.therichjogjahotel.com/>. Diakses pada 10 Agustus 2020.

5. Gallery Prawirotaman Hotel

Gallery Prawirotaman Hotel menyambut pengunjung untuk perjalanan budaya dan petualangan selama di Yogyakarta, dari jantung pusat seni & budayanya, Area Prawirotaman yang terkenal di dunia. Galeri Prawirotaman menggabungkan fasilitas mewah, keramahan asli Yogyakarta, dan arsitektur modern - kolonial Belanda, untuk menjadi tempat perlindungan yang sempurna untuk memanjakan diri Anda dan menjelajahi Yogyakarta. Setiap kamar dan suite di Gallery Prawirotaman Hotel menawarkan kenyamanan rumah klasik dan pemandangan panorama kota sekitarnya. Dekorasi yang menyegarkan ditonjolkan oleh karya seni lokal dan sentuhan penuh perhatian untuk meningkatkan kualitas penginapan secara keseluruhan. Fasilitas herbal termasuk tempat tidur king size dan area kerja yang luas didukung oleh akses internet berkecepatan tinggi. Fasilitas kamar mandi yang memanjakan mencakup bak mandi yang besar, bilik shower, dan produk tubuh herbal. Nafsu makan dipuaskan di Gallery Prawirotaman Hotel dengan berbagai pilihan restoran yang menawarkan pengalaman bersantap yang unik. Tim F&B Hotel dikelola oleh pakar kuliner yang berpengalaman dalam seni menyajikan masakan otentik yang melampaui batas budaya. Penekanan khusus diberikan pada penggunaan bahan-bahan segar dan sehat untuk setiap hidangan yang keluar dari dapur. Fasilitas yang berada di Hotel yaitu fasilitas kesehatan dan kebugaran lengkap termasuk lingkungan luar ruangan yang luas, kolam renang, pijat, spa dan perawatan kesehatan lainnya.

Informasi mengenai Gallery Prawirotaman Hotel: Jl. Prawirotaman II No. 839B, Yogyakarta, Indonesia. *Phone:* (0274) 4580008. *Email:* info@galleryprawirotamanhotel.com

Sumber: data sekunder yang diperoleh dari web. Gallery Prawirotaman Hotel, <https://galleryprawirotamanhotel.com/>. Diakses pada 10 Agustus 2020.

Lampiran 2 – Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

PROFIL RESPONDEN

1. Jabatan/Departemen *)
2. Jumlah Karyawan (orang) *)
3. Pengalaman kerja (tahun) *)

*) Wajib diisi

PETUNJUK UMUM

Kriteria responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Minimal sedang berada di jabatan Supervisor/Manajer/memiliki karyawan/bawahan.
- b. S sedang bekerja di salah satu perusahaan/organisasi Perhotelan Bintang 4 yang berwilayah di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Responden yang memenuhi kriteria tersebut harap mengisi kuesioner secara jujur dan diasumsikan pada kondisi normal sebelum terjadinya pandemi global COVID-19. Skala tingkat persetujuan menggambarkan tingkat persetujuan responden terhadap pertanyaan, dengan skala dari Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1).

PERTANYAAN KUESIONER

Sumber: Lopez, S.P., Peon, J.M.M, and Ordas, C.J.V; 2005; *Human resource practices, organisational learning and business performance. International Journal of Human Resource Development*, 8:147-164.

Variabel 1 / X1 (AKUISISI PENGETAHUAN)

Skala Pembelajaran Organisasi

- AKUISISI PENGETAHUAN EKSTERNAL

V1.1. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja memiliki perjanjian kerja sama dengan perusahaan lain/universitas/sekolah, dll.

V1.2. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja berhubungan dengan para profesional dan teknisi ahli.

V1.3. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja mendorong karyawannya untuk bergabung dengan jaring formal atau informal yang dibuat oleh orang-orang dari luar organisasi/perusahaan.

V1.4. Para karyawan menghadiri pameran dan pertunjukan secara teratur.

- AKUISISI PENGETAHUAN INTERNAL

V1.5. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja memiliki kebijakan R&D yang terkonsolidasi dan banyak akal.

V1.6. Gagasan dan pendekatan baru tentang kinerja kerja dicoba secara berkesinambungan.

V1.7. Sistem dan prosedur perusahaan/organisasi (Hotel) mendukung inovasi.

Variabel 2 / X2 (DISTRIBUSI PENGETAHUAN)

V2.1. Semua anggota diberitahu tentang tujuan perusahaan (Hotel).

V2.2. Rapat diadakan secara berkala untuk memberi tahu semua karyawan tentang inovasi terbaru di perusahaan (Hotel).

V2.3. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja memiliki mekanisme formal untuk menjamin pembagian praktik terbaik di antara berbagai bidang kegiatan.

V2.4. Di dalam organisasi (Hotel) dimana saya bekerja ada individu yang mengambil bagian dalam beberapa tim atau divisi dan yang juga bertindak sebagai penghubung di antara mereka.

V2.5. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja memiliki karyawan/individu yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, merakit dan mendistribusikan saran-saran internal karyawan.

Variabel 3 / X3 (INTERPRETASI PENGETAHUAN)

V3.1. Semua anggota organisasi memiliki tujuan yang sama dimana mereka berkomitmen terhadapnya

V3.2. Karyawan berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan berbicara satu sama lain.

V3.3. Kerja tim adalah praktik yang sangat umum di perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja.

V4.4. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja mengembangkan program rotasi internal untuk memfasilitasi perpindahan karyawan dari satu departemen ke departemen lain.

V4.5. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja menawarkan kesempatan lain untuk belajar (kunjungan ke bagian lain dari organisasi, program pelatihan internal, dll.) sehingga membuat individu paham akan tugas orang lain atau departemen.

Variabel 4 / X4 (MEMORI ORGANISASI)

V4.1. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja memiliki basis data untuk menyimpan pengalaman dan pengetahuannya sehingga dapat menggunakannya nanti.

V4.2. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja memiliki direktori atau email yang diajukan sesuai dengan bidangnya, sehingga dapat menemukan pakar tentang masalah konkret kapan saja.

V4.3. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja memiliki basis data terbaru dari para kliennya.

V4.4. Hotel dimana saya bekerja memiliki akses ke basis data dan dokumen organisasi melalui beberapa jenis jaringan (Lotus Notes, Intranet, dll.)

V4.5. Basis data perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja selalu diperbarui.

V4.6. Semua karyawan dalam organisasi (Hotel) dimana saya bekerja memiliki akses ke database organisasi.

V4.7. Karyawan sering berkonsultasi dengan database.

V4.8. Sistem kodifikasi dan pengetahuan sistem administrasi membuat pekerjaan lebih mudah bagi karyawan.

Sumber: Wu Ing-Long and Hu, Ya-Ping; 2018; *Open innovation based knowledge management implementation: a mediating role of knowledge management design.*

Variabel 5 / Variabel Y (INOVASI ORGANISASI)

Proses OI

V5.1. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja memiliki kemampuan untuk merasakan daya saing lingkungan pasar.

V5.2. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja memiliki kemampuan untuk menciptakan hubungan jangka panjang dengan pemangku kepentingan eksternal.

V5.3. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja memiliki kemampuan untuk merespons perubahan pasar dengan cepat.

V5.4. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja memiliki kemampuan untuk meningkatkan inovasi layanan pelanggan.

V5.5. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja memiliki kemampuan untuk meningkatkan logistik dan proses.

V5.6. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja memiliki kemampuan untuk meningkatkan kualitas layanan pelanggan.

V5.7. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja memiliki kemampuan untuk meningkatkan manajemen keuangan dan pengendalian biaya.

V5.8. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja memiliki kemampuan untuk melaksanakan kolaborasi dalam dan antar perusahaan di antara para mitra.

V5.9. Perusahaan (Hotel) dimana saya bekerja memiliki kemampuan untuk memfasilitasi integrasi informasi di seluruh perusahaan.

Lampiran 3 – Hasil Uji Validitas

Correlations															
		V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	X1	V21	V22	V23	V24	V25	X2
V11	Pearson Correlation	1	-0,100	.308**	.202**	0,053	.220**	.267**	.525**	0,150	.376**	0,059	0,038	.157*	.253**
	Sig. (2-tailed)		0,193	0,000	0,008	0,492	0,004	0,000	0,000	0,051	0,000	0,443	0,626	0,041	0,001
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V12	Pearson Correlation	-0,100	1	0,059	.201**	.178*	0,137	0,060	.346**	0,111	0,106	0,119	0,001	0,101	0,137
	Sig. (2-tailed)	0,193		0,444	0,008	0,020	0,076	0,437	0,000	0,150	0,170	0,123	0,990	0,189	0,074
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V13	Pearson Correlation	.308**	0,059	1	.316**	.307**	.215**	0,133	.630**	.352**	.179*	.277**	0,091	.152*	.333**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,444		0,000	0,000	0,005	0,085	0,000	0,000	0,020	0,000	0,236	0,047	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V14	Pearson Correlation	.202**	.201**	.316**	1	.371**	.299**	.297**	.715**	0,115	0,084	0,032	.188*	0,121	.182*
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,008	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,134	0,275	0,676	0,014	0,116	0,018
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

V15	Pearson Correlation	0,053	.178*	.307**	.371**	1	.338**	.320**	.624**	.258**	.186*	0,111	.259**	.201**	.335**
	Sig. (2-tailed)	0,492	0,020	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,001	0,015	0,150	0,001	0,009	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V16	Pearson Correlation	.220**	0,137	.215**	.299**	.338**	1	.383**	.595**	0,149	.252**	0,076	0,087	.153*	.233**
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,076	0,005	0,000	0,000		0,000	0,000	0,053	0,001	0,323	0,259	0,047	0,002
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V17	Pearson Correlation	.267**	0,060	0,133	.297**	.320**	.383**	1	.549**	0,124	.324**	0,143	0,126	.170*	.293**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,437	0,085	0,000	0,000	0,000		0,000	0,107	0,000	0,063	0,101	0,026	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
X1	Pearson Correlation	.525**	.346**	.630**	.715**	.624**	.595**	.549**	1	.318**	.360**	.199**	.199**	.258**	.434**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,009	0,009	0,001	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V21	Pearson Correlation	0,150	0,111	.352**	0,115	.258**	0,149	0,124	.318**	1	.198**	.212**	.177*	.219**	.555**
	Sig. (2-tailed)	0,051	0,150	0,000	0,134	0,001	0,053	0,107	0,000		0,010	0,006	0,021	0,004	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

V22	Pearson Correlation	.376**	0,106	.179*	0,084	.186*	.252**	.324**	.360**	.198**	1	.203**	.152*	.182*	.579**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,170	0,020	0,275	0,015	0,001	0,000	0,000	0,010		0,008	0,048	0,018	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V23	Pearson Correlation	0,059	0,119	.277**	0,032	0,111	0,076	0,143	.199**	.212**	.203**	1	.264**	.207**	.622**
	Sig. (2-tailed)	0,443	0,123	0,000	0,676	0,150	0,323	0,063	0,009	0,006	0,008		0,000	0,007	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V24	Pearson Correlation	0,038	0,001	0,091	.188*	.259**	0,087	0,126	.199**	.177*	.152*	.264**	1	.278**	.664**
	Sig. (2-tailed)	0,626	0,990	0,236	0,014	0,001	0,259	0,101	0,009	0,021	0,048	0,000		0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V25	Pearson Correlation	.157*	0,101	.152*	0,121	.201**	.153*	.170*	.258**	.219**	.182*	.207**	.278**	1	.601**
	Sig. (2-tailed)	0,041	0,189	0,047	0,116	0,009	0,047	0,026	0,001	0,004	0,018	0,007	0,000		0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
X2	Pearson Correlation	.253**	0,137	.333**	.182*	.335**	.233**	.293**	.434**	.555**	.579**	.622**	.664**	.601**	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,074	0,000	0,018	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

V31	Pearson Correlation	0,085	0,066	.243**	-0,002	.201**	.194*	.230**	.234**	.353**	.189*	.224**	.151*	.193*	.355**
	Sig. (2-tailed)	0,272	0,394	0,001	0,980	0,008	0,011	0,003	0,002	0,000	0,014	0,003	0,049	0,011	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V32	Pearson Correlation	.212**	0,033	.227**	.179*	0,066	.189*	.177*	.275**	.196*	.214**	0,080	.240**	0,008	.252**
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,670	0,003	0,020	0,390	0,013	0,021	0,000	0,010	0,005	0,301	0,002	0,917	0,001
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V33	Pearson Correlation	0,013	0,100	.156*	.271**	.268**	.225**	.417**	.338**	.381**	0,128	0,144	.223**	0,128	.325**
	Sig. (2-tailed)	0,869	0,193	0,043	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,097	0,061	0,003	0,096	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V34	Pearson Correlation	0,086	0,005	.253**	0,148	.214**	.216**	0,104	.258**	.177*	.225**	0,119	.278**	0,079	.299**
	Sig. (2-tailed)	0,267	0,953	0,001	0,055	0,005	0,005	0,178	0,001	0,021	0,003	0,121	0,000	0,308	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V35	Pearson Correlation	0,113	0,002	.236**	0,053	0,061	0,141	.204**	.195*	.226**	.247**	.374**	0,144	.163*	.377**
	Sig. (2-tailed)	0,142	0,978	0,002	0,495	0,432	0,068	0,008	0,011	0,003	0,001	0,000	0,060	0,033	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

X3	Pearson Correlation	.191*	0,062	.386**	.204**	.253**	.322**	.358**	.431**	.433**	.350**	.321**	.350**	.186*	.541**
	Sig. (2-tailed)	0,012	0,423	0,000	0,008	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,015	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V41	Pearson Correlation	.221**	0,116	.306**	.255**	.309**	.183*	0,062	.381**	0,060	.311**	.166*	.152*	0,110	.271**
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,132	0,000	0,001	0,000	0,017	0,423	0,000	0,436	0,000	0,030	0,048	0,152	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V42	Pearson Correlation	.152*	0,088	.322**	.231**	.208**	.356**	.215**	.387**	.244**	.291**	.152*	0,087	0,096	.282**
	Sig. (2-tailed)	0,048	0,253	0,000	0,002	0,007	0,000	0,005	0,000	0,001	0,000	0,047	0,260	0,211	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V43	Pearson Correlation	.326**	0,091	.416**	.198**	.298**	.314**	.273**	.478**	.177*	.263**	.176*	.157*	.234**	.330**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,239	0,000	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,021	0,001	0,022	0,040	0,002	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V44	Pearson Correlation	.226**	0,137	.356**	.191*	.235**	.286**	.207**	.407**	0,111	.250**	0,076	0,079	0,108	.206**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,075	0,000	0,013	0,002	0,000	0,007	0,000	0,149	0,001	0,324	0,303	0,159	0,007
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

V45	Pearson Correlation	0,150	0,130	.252**	.194*	.297**	.293**	.219**	.373**	0,087	.243**	0,149	0,133	.178*	.262**
	Sig. (2-tailed)	0,051	0,091	0,001	0,011	0,000	0,000	0,004	0,000	0,259	0,001	0,052	0,083	0,020	0,001
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V46	Pearson Correlation	0,077	-0,078	-0,019	0,033	0,050	0,100	-0,045	0,035	-0,065	-0,059	-0,072	.177*	0,014	0,011
	Sig. (2-tailed)	0,319	0,312	0,806	0,672	0,517	0,196	0,564	0,651	0,401	0,443	0,349	0,021	0,854	0,885
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V47	Pearson Correlation	.195*	-0,105	0,139	-0,106	-0,110	-0,010	0,046	0,019	0,041	0,121	0,126	0,064	-0,024	0,112
	Sig. (2-tailed)	0,011	0,172	0,071	0,170	0,152	0,897	0,555	0,807	0,595	0,115	0,102	0,409	0,751	0,146
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V48	Pearson Correlation	.208**	0,113	.358**	.155*	.310**	.305**	.181*	.403**	0,132	0,066	0,109	-0,014	0,015	0,095
	Sig. (2-tailed)	0,006	0,144	0,000	0,044	0,000	0,000	0,018	0,000	0,086	0,393	0,158	0,856	0,849	0,220
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
X4	Pearson Correlation	.325**	0,098	.443**	.241**	.328**	.382**	.239**	.515**	.166*	.315**	.184*	.181*	.153*	.332**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,205	0,000	0,002	0,000	0,000	0,002	0,000	0,030	0,000	0,016	0,018	0,046	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

V51	Pearson Correlation	.340**	0,029	.254**	.159*	.212**	.196*	.322**	.374**	.256**	.316**	0,123	0,080	0,001	.253**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,704	0,001	0,039	0,005	0,011	0,000	0,000	0,001	0,000	0,111	0,297	0,989	0,001
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V52	Pearson Correlation	.352**	.164*	.397**	.346**	.319**	.322**	.315**	.557**	.314**	.203**	0,129	.208**	.256**	.359**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,033	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,008	0,094	0,006	0,001	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V53	Pearson Correlation	.208**	-0,017	.188*	0,111	.202**	.206**	.165*	.264**	.298**	.265**	.222**	0,082	0,146	.324**
	Sig. (2-tailed)	0,007	0,827	0,014	0,148	0,008	0,007	0,031	0,001	0,000	0,000	0,004	0,289	0,057	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V54	Pearson Correlation	0,134	0,119	0,039	.155*	0,064	.211**	.259**	.227**	0,084	0,076	0,147	0,057	.162*	.169*
	Sig. (2-tailed)	0,082	0,123	0,611	0,043	0,407	0,006	0,001	0,003	0,277	0,328	0,056	0,457	0,035	0,028
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V55	Pearson Correlation	0,139	0,066	0,034	.170*	.234**	.214**	.160*	.245**	.163*	.206**	0,114	.151*	0,073	.235**
	Sig. (2-tailed)	0,070	0,394	0,656	0,027	0,002	0,005	0,037	0,001	0,034	0,007	0,138	0,049	0,341	0,002
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

V56	Pearson Correlation	0,090	.151*	0,067	.224**	.154*	0,109	.185*	.240**	.152*	0,106	0,057	0,145	.164*	.204**
	Sig. (2-tailed)	0,244	0,050	0,383	0,003	0,045	0,156	0,016	0,002	0,048	0,170	0,462	0,060	0,032	0,008
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V57	Pearson Correlation	.165*	0,032	0,095	0,082	.290**	0,075	.280**	.241**	0,119	.167*	0,095	.177*	0,035	.202**
	Sig. (2-tailed)	0,032	0,680	0,219	0,286	0,000	0,334	0,000	0,002	0,124	0,029	0,220	0,021	0,653	0,008
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V58	Pearson Correlation	.380**	-0,018	.389**	.195*	.208**	.198**	.263**	.416**	.328**	.348**	.267**	.165*	.235**	.435**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,819	0,000	0,011	0,006	0,010	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,032	0,002	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V59	Pearson Correlation	.182*	0,148	.174*	.230**	.235**	.209**	.231**	.346**	.282**	0,104	0,099	0,097	0,127	.224**
	Sig. (2-tailed)	0,017	0,053	0,023	0,003	0,002	0,006	0,002	0,000	0,000	0,175	0,201	0,206	0,098	0,003
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
Y	Pearson Correlation	.391**	0,128	.325**	.326**	.376**	.339**	.422**	.569**	.392**	.351**	.246**	.228**	.235**	.472**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,095	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,003	0,002	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

TOTAL	Pearson Correlation	.462**	.209**	.562**	.458**	.514**	.506**	.488**	.796**	.452**	.491**	.371**	.378**	.346**	.669**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

Correlations																
		V31	V32	V33	V34	V35	X3	V41	V42	V43	V44	V45	V46	V47	V48	X4
V11	Pearson Correlation	0,085	.212**	0,013	0,086	0,113	.191*	.221**	.152*	.326**	.226**	0,150	0,077	.195*	.208**	.325**
	Sig. (2-tailed)	0,272	0,005	0,869	0,267	0,142	0,012	0,004	0,048	0,000	0,003	0,051	0,319	0,011	0,006	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V12	Pearson Correlation	0,066	0,033	0,100	0,005	0,002	0,062	0,116	0,088	0,091	0,137	0,130	-0,078	-0,105	0,113	0,098
	Sig. (2-tailed)	0,394	0,670	0,193	0,953	0,978	0,423	0,132	0,253	0,239	0,075	0,091	0,312	0,172	0,144	0,205
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V13	Pearson Correlation	.243**	.227**	.156*	.253**	.236**	.386**	.306**	.322**	.416**	.356**	.252**	-0,019	0,139	.358**	.443**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,003	0,043	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,806	0,071	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

V14	Pearson Correlation	-0,002	.179*	.271**	0,148	0,053	.204**	.255**	.231**	.198**	.191*	.194*	0,033	-0,106	.155*	.241**
	Sig. (2-tailed)	0,980	0,020	0,000	0,055	0,495	0,008	0,001	0,002	0,010	0,013	0,011	0,672	0,170	0,044	0,002
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V15	Pearson Correlation	.201**	0,066	.268**	.214**	0,061	.253**	.309**	.208**	.298**	.235**	.297**	0,050	-0,110	.310**	.328**
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,390	0,000	0,005	0,432	0,001	0,000	0,007	0,000	0,002	0,000	0,517	0,152	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V16	Pearson Correlation	.194*	.189*	.225**	.216**	0,141	.322**	.183*	.356**	.314**	.286**	.293**	0,100	-0,010	.305**	.382**
	Sig. (2-tailed)	0,011	0,013	0,003	0,005	0,068	0,000	0,017	0,000	0,000	0,000	0,000	0,196	0,897	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V17	Pearson Correlation	.230**	.177*	.417**	0,104	.204**	.358**	0,062	.215**	.273**	.207**	.219**	-0,045	0,046	.181*	.239**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,021	0,000	0,178	0,008	0,000	0,423	0,005	0,000	0,007	0,004	0,564	0,555	0,018	0,002
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
X1	Pearson Correlation	.234**	.275**	.338**	.258**	.195*	.431**	.381**	.387**	.478**	.407**	.373**	0,035	0,019	.403**	.515**
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,000	0,000	0,001	0,011	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,651	0,807	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

V21	Pearson Correlation	.353**	.196*	.381**	.177*	.226**	.433**	0,060	.244**	.177*	0,111	0,087	-0,065	0,041	0,132	.166*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,010	0,000	0,021	0,003	0,000	0,436	0,001	0,021	0,149	0,259	0,401	0,595	0,086	0,030
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V22	Pearson Correlation	.189*	.214**	0,128	.225**	.247**	.350**	.311**	.291**	.263**	.250**	.243**	-0,059	0,121	0,066	.315**
	Sig. (2-tailed)	0,014	0,005	0,097	0,003	0,001	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,001	0,443	0,115	0,393	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V23	Pearson Correlation	.224**	0,080	0,144	0,119	.374**	.321**	.166*	.152*	.176*	0,076	0,149	-0,072	0,126	0,109	.184*
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,301	0,061	0,121	0,000	0,000	0,030	0,047	0,022	0,324	0,052	0,349	0,102	0,158	0,016
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V24	Pearson Correlation	.151*	.240**	.223**	.278**	0,144	.350**	.152*	0,087	.157*	0,079	0,133	.177*	0,064	-0,014	.181*
	Sig. (2-tailed)	0,049	0,002	0,003	0,000	0,060	0,000	0,048	0,260	0,040	0,303	0,083	0,021	0,409	0,856	0,018
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V25	Pearson Correlation	.193*	0,008	0,128	0,079	.163*	.186*	0,110	0,096	.234**	0,108	.178*	0,014	-0,024	0,015	.153*
	Sig. (2-tailed)	0,011	0,917	0,096	0,308	0,033	0,015	0,152	0,211	0,002	0,159	0,020	0,854	0,751	0,849	0,046
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

X2	Pearson Correlation	.355**	.252**	.325**	.299**	.377**	.541**	.271**	.282**	.330**	.206**	.262**	0,011	0,112	0,095	.332**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,001	0,885	0,146	0,220	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V31	Pearson Correlation	1	0,081	.221**	0,143	.230**	.566**	.240**	.188*	.312**	.201**	0,149	0,017	0,062	.226**	.290**
	Sig. (2-tailed)		0,294	0,004	0,063	0,003	0,000	0,002	0,014	0,000	0,009	0,053	0,831	0,421	0,003	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V32	Pearson Correlation	0,081	1	.240**	0,137	.196*	.619**	.259**	.210**	.308**	0,135	.276**	0,088	.192*	0,113	.334**
	Sig. (2-tailed)	0,294		0,002	0,076	0,010	0,000	0,001	0,006	0,000	0,080	0,000	0,252	0,012	0,143	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V33	Pearson Correlation	.221**	.240**	1	0,037	0,091	.450**	0,113	.223**	.239**	0,138	0,088	-0,078	0,045	.178*	.197*
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,002		0,630	0,235	0,000	0,143	0,003	0,002	0,073	0,255	0,311	0,564	0,020	0,010
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V34	Pearson Correlation	0,143	0,137	0,037	1	.372**	.586**	.165*	.156*	.227**	0,031	0,142	0,070	0,035	.176*	.210**
	Sig. (2-tailed)	0,063	0,076	0,630		0,000	0,000	0,032	0,042	0,003	0,691	0,064	0,361	0,654	0,022	0,006
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

V35	Pearson Correlation	.230**	.196*	0,091	.372**	1	.672**	.252**	.338**	.215**	-0,021	.218**	0,031	.236**	.221**	.317**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,010	0,235	0,000		0,000	0,001	0,000	0,005	0,784	0,004	0,687	0,002	0,004	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
X3	Pearson Correlation	.566**	.619**	.450**	.586**	.672**	1	.365**	.380**	.447**	.161*	.315**	0,060	.210**	.306**	.472**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,036	0,000	0,436	0,006	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V41	Pearson Correlation	.240**	.259**	0,113	.165*	.252**	.365**	1	.377**	.391**	.276**	.406**	0,128	.184*	.224**	.633**
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,001	0,143	0,032	0,001	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,096	0,016	0,003	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V42	Pearson Correlation	.188*	.210**	.223**	.156*	.338**	.380**	.377**	1	.372**	.332**	.392**	0,104	.205**	.259**	.658**
	Sig. (2-tailed)	0,014	0,006	0,003	0,042	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,178	0,007	0,001	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V43	Pearson Correlation	.312**	.308**	.239**	.227**	.215**	.447**	.391**	.372**	1	.368**	.419**	0,090	.248**	.357**	.678**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,002	0,003	0,005	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,246	0,001	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

V44	Pearson Correlation	.201**	0,135	0,138	0,031	-0,021	.161*	.276**	.332**	.368**	1	.498**	0,103	.250**	.309**	.651**
	Sig. (2-tailed)	0,009	0,080	0,073	0,691	0,784	0,036	0,000	0,000	0,000		0,000	0,182	0,001	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V45	Pearson Correlation	0,149	.276**	0,088	0,142	.218**	.315**	.406**	.392**	.419**	.498**	1	0,016	.203**	.367**	.679**
	Sig. (2-tailed)	0,053	0,000	0,255	0,064	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,838	0,008	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V46	Pearson Correlation	0,017	0,088	-0,078	0,070	0,031	0,060	0,128	0,104	0,090	0,103	0,016	1	.159*	0,029	.366**
	Sig. (2-tailed)	0,831	0,252	0,311	0,361	0,687	0,436	0,096	0,178	0,246	0,182	0,838		0,038	0,707	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V47	Pearson Correlation	0,062	.192*	0,045	0,035	.236**	.210**	.184*	.205**	.248**	.250**	.203**	.159*	1	.228**	.526**
	Sig. (2-tailed)	0,421	0,012	0,564	0,654	0,002	0,006	0,016	0,007	0,001	0,001	0,008	0,038		0,003	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V48	Pearson Correlation	.226**	0,113	.178*	.176*	.221**	.306**	.224**	.259**	.357**	.309**	.367**	0,029	.228**	1	.556**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,143	0,020	0,022	0,004	0,000	0,003	0,001	0,000	0,000	0,000	0,707	0,003		0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

X4	Pearson Correlation	.290**	.334**	.197*	.210**	.317**	.472**	.633**	.658**	.678**	.651**	.679**	.366**	.526**	.556**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,010	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V51	Pearson Correlation	.154*	.336**	.325**	.226**	.228**	.427**	0,118	.245**	.360**	.249**	.155*	0,060	.156*	.202**	.325**
	Sig. (2-tailed)	0,045	0,000	0,000	0,003	0,003	0,000	0,126	0,001	0,000	0,001	0,044	0,440	0,042	0,008	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V52	Pearson Correlation	.179*	.193*	.343**	.352**	.205**	.414**	.259**	.289**	.516**	.258**	.333**	-0,002	0,066	.312**	.421**
	Sig. (2-tailed)	0,020	0,012	0,000	0,000	0,007	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001	0,000	0,981	0,396	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V53	Pearson Correlation	.183*	.286**	.178*	0,025	.161*	.291**	.205**	.233**	.306**	.206**	.190*	-0,030	0,127	0,110	.284**
	Sig. (2-tailed)	0,017	0,000	0,020	0,744	0,037	0,000	0,007	0,002	0,000	0,007	0,013	0,696	0,098	0,153	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V54	Pearson Correlation	0,079	.205**	.282**	-0,123	0,037	0,149	0,081	.168*	.157*	0,111	.245**	-0,072	0,066	0,081	.173*
	Sig. (2-tailed)	0,306	0,007	0,000	0,109	0,633	0,052	0,293	0,029	0,040	0,148	0,001	0,348	0,390	0,295	0,024
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

V55	Pearson Correlation	0,058	.214**	.248**	.180*	.247**	.317**	.398**	.273**	.344**	0,084	.253**	0,149	0,062	0,113	.358**
	Sig. (2-tailed)	0,449	0,005	0,001	0,019	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,273	0,001	0,053	0,421	0,141	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V56	Pearson Correlation	0,018	0,099	.176*	0,057	-0,011	0,103	-0,031	.166*	0,132	.153*	.152*	0,022	-0,053	0,112	0,135
	Sig. (2-tailed)	0,814	0,201	0,021	0,460	0,885	0,183	0,691	0,031	0,087	0,046	0,048	0,778	0,493	0,146	0,078
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V57	Pearson Correlation	0,057	0,042	.233**	0,142	0,104	.176*	.208**	-0,008	.338**	0,108	.155*	0,036	0,126	0,117	.222**
	Sig. (2-tailed)	0,462	0,582	0,002	0,064	0,176	0,022	0,007	0,917	0,000	0,161	0,044	0,641	0,101	0,130	0,004
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V58	Pearson Correlation	.259**	.242**	.266**	.176*	.214**	.389**	.305**	.241**	.450**	.240**	.287**	-0,020	0,065	.192*	.367**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,002	0,000	0,022	0,005	0,000	0,000	0,002	0,000	0,002	0,000	0,801	0,398	0,012	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V59	Pearson Correlation	.166*	0,136	.307**	-0,018	0,072	.204**	.179*	0,084	.232**	.202**	.250**	-0,006	0,037	.202**	.241**
	Sig. (2-tailed)	0,030	0,077	0,000	0,811	0,354	0,008	0,019	0,274	0,002	0,008	0,001	0,940	0,628	0,008	0,002
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

Y	Pearson Correlation	.229**	.339**	.459**	.202**	.249**	.485**	.347**	.329**	.558**	.314**	.396**	0,028	0,127	.283**	.497**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,000	0,000	0,008	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,720	0,099	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
TOTAL	Pearson Correlation	.405**	.456**	.448**	.370**	.433**	.716**	.546**	.555**	.680**	.499**	.564**	.154*	.280**	.463**	.785**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,045	0,000	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170

Correlations												
		V51	V52	V53	V54	V55	V56	V57	V58	V59	Y	TOTAL
V11	Pearson Correlation	.340**	.352**	.208**	0,134	0,139	0,090	.165*	.380**	.182*	.391**	.462**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,007	0,082	0,070	0,244	0,032	0,000	0,017	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V12	Pearson Correlation	0,029	.164*	- 0,017	0,119	0,066	.151*	0,032	- 0,018	0,148	0,128	.209**
	Sig. (2-tailed)	0,704	0,033	0,827	0,123	0,394	0,050	0,680	0,819	0,053	0,095	0,006

	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V13	Pearson Correlation	.254**	.397**	.188*	0,039	0,034	0,067	0,095	.389**	.174*	.325**	.562**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,014	0,611	0,656	0,383	0,219	0,000	0,023	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V14	Pearson Correlation	.159*	.346**	0,111	.155*	.170*	.224**	0,082	.195*	.230**	.326**	.458**
	Sig. (2-tailed)	0,039	0,000	0,148	0,043	0,027	0,003	0,286	0,011	0,003	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V15	Pearson Correlation	.212**	.319**	.202**	0,064	.234**	.154*	.290**	.208**	.235**	.376**	.514**
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,000	0,008	0,407	0,002	0,045	0,000	0,006	0,002	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V16	Pearson Correlation	.196*	.322**	.206**	.211**	.214**	0,109	0,075	.198**	.209**	.339**	.506**
	Sig. (2-tailed)	0,011	0,000	0,007	0,006	0,005	0,156	0,334	0,010	0,006	0,000	0,000

	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V17	Pearson Correlation	.322**	.315**	.165*	.259**	.160*	.185*	.280**	.263**	.231**	.422**	.488**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,031	0,001	0,037	0,016	0,000	0,001	0,002	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
X1	Pearson Correlation	.374**	.557**	.264**	.227**	.245**	.240**	.241**	.416**	.346**	.569**	.796**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001	0,003	0,001	0,002	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V21	Pearson Correlation	.256**	.314**	.298**	0,084	.163*	.152*	0,119	.328**	.282**	.392**	.452**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,277	0,034	0,048	0,124	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V22	Pearson Correlation	.316**	.203**	.265**	0,076	.206**	0,106	.167*	.348**	0,104	.351**	.491**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,008	0,000	0,328	0,007	0,170	0,029	0,000	0,175	0,000	0,000

	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V23	Pearson Correlation	0,123	0,129	.222**	0,147	0,114	0,057	0,095	.267**	0,099	.246**	.371**
	Sig. (2-tailed)	0,111	0,094	0,004	0,056	0,138	0,462	0,220	0,000	0,201	0,001	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V24	Pearson Correlation	0,080	.208**	0,082	0,057	.151*	0,145	.177*	.165*	0,097	.228**	.378**
	Sig. (2-tailed)	0,297	0,006	0,289	0,457	0,049	0,060	0,021	0,032	0,206	0,003	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V25	Pearson Correlation	0,001	.256**	0,146	.162*	0,073	.164*	0,035	.235**	0,127	.235**	.346**
	Sig. (2-tailed)	0,989	0,001	0,057	0,035	0,341	0,032	0,653	0,002	0,098	0,002	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
X2	Pearson Correlation	.253**	.359**	.324**	.169*	.235**	.204**	.202**	.435**	.224**	.472**	.669**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,028	0,002	0,008	0,008	0,000	0,003	0,000	0,000

	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V31	Pearson Correlation	.154*	.179*	.183*	0,079	0,058	0,018	0,057	.259**	.166*	.229**	.405**
	Sig. (2-tailed)	0,045	0,020	0,017	0,306	0,449	0,814	0,462	0,001	0,030	0,003	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V32	Pearson Correlation	.336**	.193*	.286**	.205**	.214**	0,099	0,042	.242**	0,136	.339**	.456**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,012	0,000	0,007	0,005	0,201	0,582	0,002	0,077	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V33	Pearson Correlation	.325**	.343**	.178*	.282**	.248**	.176*	.233**	.266**	.307**	.459**	.448**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,020	0,000	0,001	0,021	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V34	Pearson Correlation	.226**	.352**	0,025	-	.180*	0,057	0,142	.176*	-	.202**	.370**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,000	0,744	0,123	0,109	0,019	0,460	0,064	0,022	0,811	0,008

	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V35	Pearson Correlation	.228**	.205**	.161*	0,037	.247**	- 0,011	0,104	.214**	0,072	.249**	.433**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,007	0,037	0,633	0,001	0,885	0,176	0,005	0,354	0,001	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
X3	Pearson Correlation	.427**	.414**	.291**	0,149	.317**	0,103	.176*	.389**	.204**	.485**	.716**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,052	0,000	0,183	0,022	0,000	0,008	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V41	Pearson Correlation	0,118	.259**	.205**	0,081	.398**	- 0,031	.208**	.305**	.179*	.347**	.546**
	Sig. (2-tailed)	0,126	0,001	0,007	0,293	0,000	0,691	0,007	0,000	0,019	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V42	Pearson Correlation	.245**	.289**	.233**	.168*	.273**	.166*	- 0,008	.241**	0,084	.329**	.555**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,002	0,029	0,000	0,031	0,917	0,002	0,274	0,000	0,000

	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V43	Pearson Correlation	.360**	.516**	.306**	.157*	.344**	0,132	.338**	.450**	.232**	.558**	.680**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,040	0,000	0,087	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V44	Pearson Correlation	.249**	.258**	.206**	0,111	0,084	.153*	0,108	.240**	.202**	.314**	.499**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,001	0,007	0,148	0,273	0,046	0,161	0,002	0,008	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V45	Pearson Correlation	.155*	.333**	.190*	.245**	.253**	.152*	.155*	.287**	.250**	.396**	.564**
	Sig. (2-tailed)	0,044	0,000	0,013	0,001	0,001	0,048	0,044	0,000	0,001	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V46	Pearson Correlation	0,060	-	-	-	0,149	0,022	0,036	-	-	0,028	.154*
	Sig. (2-tailed)	0,440	0,981	0,696	0,348	0,053	0,778	0,641	0,801	0,940	0,720	0,045

	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V47	Pearson Correlation	.156*	0,066	0,127	0,066	0,062	- 0,053	0,126	0,065	0,037	0,127	.280**
	Sig. (2-tailed)	0,042	0,396	0,098	0,390	0,421	0,493	0,101	0,398	0,628	0,099	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V48	Pearson Correlation	.202**	.312**	0,110	0,081	0,113	0,112	0,117	.192*	.202**	.283**	.463**
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,000	0,153	0,295	0,141	0,146	0,130	0,012	0,008	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
X4	Pearson Correlation	.325**	.421**	.284**	.173*	.358**	0,135	.222**	.367**	.241**	.497**	.785**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,024	0,000	0,078	0,004	0,000	0,002	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V51	Pearson Correlation	1	.291**	.227**	.163*	.196*	.279**	.258**	.309**	.181*	.551**	.512**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,003	0,034	0,011	0,000	0,001	0,000	0,018	0,000	0,000

	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V52	Pearson Correlation	.291**	1	0,115	.176*	.345**	.250**	.239**	.517**	.378**	.656**	.647**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,135	0,022	0,000	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V53	Pearson Correlation	.227**	0,115	1	.344**	.261**	.196*	.198**	.215**	.168*	.520**	.446**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,135		0,000	0,001	0,010	0,010	0,005	0,029	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V54	Pearson Correlation	.163*	.176*	.344**	1	0,141	.375**	0,059	.173*	0,140	.478**	.330**
	Sig. (2-tailed)	0,034	0,022	0,000		0,066	0,000	0,446	0,024	0,068	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V55	Pearson Correlation	.196*	.345**	.261**	0,141	1	.278**	.210**	.293**	.325**	.605**	.479**
	Sig. (2-tailed)	0,011	0,000	0,001	0,066		0,000	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000

	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V56	Pearson Correlation	.279**	.250**	.196*	.375**	.278**	1	0,145	0,139	0,125	.515**	.331**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,010	0,000	0,000		0,059	0,070	0,105	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V57	Pearson Correlation	.258**	.239**	.198**	0,059	.210**	0,145	1	.279**	.274**	.520**	.374**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,002	0,010	0,446	0,006	0,059		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V58	Pearson Correlation	.309**	.517**	.215**	.173*	.293**	0,139	.279**	1	.432**	.676**	.604**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,005	0,024	0,000	0,070	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
V59	Pearson Correlation	.181*	.378**	.168*	0,140	.325**	0,125	.274**	.432**	1	.609**	.447**
	Sig. (2-tailed)	0,018	0,000	0,029	0,068	0,000	0,105	0,000	0,000		0,000	0,000

	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
Y	Pearson Correlation	.551**	.656**	.520**	.478**	.605**	.515**	.520**	.676**	.609**	1	.816**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
TOTAL	Pearson Correlation	.512**	.647**	.446**	.330**	.479**	.331**	.374**	.604**	.447**	.816**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

Lampiran 4 – Hasil Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	170	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	170	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Variabel Akuisisi Pengetahuan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.650	7

Variabel Distribusi Pengetahuan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.564	5

Variabel Interpretasi Pengetahuan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.507	5

Variabel Memori Organisasi

Reliability Statistics


Cronbach's Alpha	N of Items
.731	8

Variabel Inovasi Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.744	9

Lampiran 5 – Hasil Uji Multikolinearitas



Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.090	2.583		4.681	.000					
	X1	.347	.078	.322	4.453	.000	.569	.328	.259	.648	1.544
	X2	.299	.117	.184	2.563	.011	.472	.196	.149	.658	1.520
	X3	.259	.126	.153	2.050	.042	.485	.158	.119	.603	1.658
	X4	.182	.066	.197	2.753	.007	.497	.210	.160	.658	1.520

a. Dependent Variable: Y



Lampiran 6 – Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X2, X1, X3 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.665 ^a	.442	.429	2.105

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	579.341	4	144.835	32.701	.000 ^b
	Residual	730.806	165	4.429		
	Total	1310.147	169			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.090	2.583		4.681	.000
	X1	.347	.078	.322	4.453	.000
	X2	.299	.117	.184	2.563	.011
	X3	.259	.126	.153	2.050	.042
	X4	.182	.066	.197	2.753	.007

a. Dependent Variable: Y



Lampiran 7 – Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	.665 ^a	.442	.429	2.105	.442	32.701	4	165	.000	1.807

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

b. Dependent Variable: Y

Lampiran 8 – Surat Keterangan Perusahaan



éL Hotel Royale Yogyakarta Malioboro
Jl. Dagen No.6, Sosromenduran, Gedong Tengen,
Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55271
(0274) 5014111

SURAT KETERANGAN

Sehubungan dengan surat dari Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Nomor 1334/R/I, perihal izin pencarian data dan penyebaran kuesioner tertanggal 29 Mei 2020, maka Human Resource éL Hotel Royale Yogyakarta Malioboro dengan ini menerangkan nama mahasiswi di bawah ini:

Nama : Delphi Hartini
NIM : 16 03 22556
Prodi : Manajemen
Jenjang : S1

Benar telah mengadakan penelitian di éL Hotel Royale Yogyakarta Malioboro yang dimulai pada tanggal 19 Juni dan akan berakhir pada 31 Juli 2020 guna melengkapi data pada penyusunan Skripsi yang berjudul **"Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Inovasi Organisasi (Studi Kasus: Jasa Perhotelan Bintang 4 di Daerah Istimewa Yogyakarta)"**.

Demikian Surat Keterangan diperbuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Yogyakarta, 1 Agustus 2020

HR éL Hotel Royale Yogyakarta Malioboro



Hotel Harper Malioboro
Jl. P. Mangkubumi No.52, Gowongan, Kec. Jetis,
Daerah Istimewa Yogyakarta, 55232
(0274) 2920008

SURAT KETERANGAN

Sehubungan dengan surat dari Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Nomor 1334/R/I, perihal izin pencarian data dan penyebaran kuesioner tertanggal 29 Mei 2020, maka General Manager Hotel Harper Malioboro dengan ini menerangkan nama mahasiswa di bawah ini:

Nama : Delphi Hartini
NIM : 16 03 22556
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Prodi : Manajemen
Jenjang : S1

Benar telah mengadakan penelitian di Hotel Harper Malioboro yang dimulai pada tanggal 19 Juni dan akan berakhir pada 31 Juli 2020 guna melengkapi data pada penyusunan Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Inovasi Organisasi (Studi Kasus: Jasa Perhotelan Bintang 4 di Daerah Istimewa Yogyakarta)”**.

Demikian Surat Keterangan diperbuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Yogyakarta, 1 Agustus 2020
General Manager Hotel Harper Malioboro

HARPER MALIOBORO

BY ASTON

Wawan Eja Sukmawan



SURAT KETERANGAN
005/TRJH/HRD/SK/VII/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Valentina Retno Eliani**
Alamat : The Rich Jogja Hotel
Jl. Magelang km 6 no 18, Kutupatran Yogyakarta
Telepon : 0274-5305888
Jabatan : Human Resource Manager

Dengan ini menyatakan bahwa yang bernama di bawah ini :



Nama : Delphi Hartini
TTL : Malang, 01 Mei 1998
Asal Sekolah : Universitas Atma Jaya
Jurusan : Management

Benar telah melakukan Penelitian di The Rich Jogja Hotel Yogyakarta (PT. Garuda Mitra Sejati) yang dimulai sejak 19 Maret 2020 sampai dengan 31 Juli 2020.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 9 Juli 2020

Hormat saya,



Valentina Retno Eliani
Human Resources Manager

Jl. Magelang Km. 6 No. 18, Yogyakarta 55284, Indonesia T. +62 274 530 5888 F. +62 274 530 5999
E. info@therichjogjahotel.com W. www.therichjogjahotel.com

 RichJogja  @TheRichJogja  therichjogja

SURAT KETERANGAN
No: 007/HR-GPH/VII/2020


Dengan hormat,

Dengan ini Manajemen Gallery Prawirotaman Hotel menerangkan bahwa nama tersebut di bawah ini adalah benar menjalankan Penelitian di Gallery Prawirotaman Hotel Yogyakarta (PT. Sarana Wisata Persada) yang dimulai sejak tanggal 19 Juni 2020 dan akan berakhir pada 31 Juli 2020, adapun datanya adalah sebagai berikut :

Nama	: Delphi Hartini
Tempat, tanggal lahir	: Malang, 01 Mei 1998
Asal Sekolah	: Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jurusan	: Manajemen

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 07 Juli 2020


Destyka Ganeal
HR Manager

Hotel Tara Yogyakarta
Jl. Magelang No.129, Kricak, Tegalrejo,
Yogyakarta – Indonesia, 55242
(0274) 5014111

SURAT KETERANGAN

Sehubungan dengan surat dari Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Nomor 1334/R/I, perihal izin pencarian data dan penyebaran kuesioner tertanggal 29 Mei 2020, maka Human Resource Management Hotel Tara Yogyakarta dengan ini menerangkan nama mahasiswi di bawah ini:

Nama : Delphi Hartini
NIM : 16 03 22556
Prodi : Manajemen
Jenjang : S1

Benar telah mengadakan penelitian di Hotel Tara Yogyakarta yang dimulai pada tanggal 19 Juni dan akan berakhir pada 31 Juli 2020 guna melengkapi data pada penyusunan Skripsi yang berjudul **"Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Inovasi Organisasi (Studi Kasus: Jasa Perhotelan Bintang 4 di Daerah Istimewa Yogyakarta)"**.

Demikian Surat Keterangan diperbuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Yogyakarta, 1 Agustus 2020
HRM Hotel Tara Yogyakarta


Agung Nugroho