

Dampak Hubungan antara *Business Model Innovation (BMI) Drivers, BMI Practices, dan BMI Outcomes* terhadap Kinerja dan Inovasi Perusahaan (Studi pada UMKM di Yogyakarta)

SKRIPSI



Disusun Oleh:

Nama : Haiqal Bilad Sulistia Marta
Nomor Mahasiswa : 18311035
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2022

Dampak Hubungan antara *Business Model Innovation (BMI) Drivers, BMI Practices, dan BMI Outcomes* terhadap Kinerja dan Inovasi Perusahaan (Studi pada UMKM di Yogyakarta)

SKRIPSI

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

Oleh:

Nama : Haiqal Bilad Sulistia Marta
Nomor Mahasiswa : 18311035
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2022**

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Dampak Hubungan antara *Business Model Innovation (BMI) Drivers*, *BMI Practices*, dan *BMI Outcomes* terhadap Kinerja dan Inovasi Perusahaan (Studi pada UMKM di Yogyakarta)

Nama : Haiqal Bilad Sulistia Marta

Nomor Mahasiswa : 18311035

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasi

Yogyakarta, 14 Juli 2022

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Siti Nursyamsiah, Dra.,M.M.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

DAMPAK HUBUNGAN ANTARA BUSINESS MODEL INNOVATION (BMI) DRIVERS, BMI PRACTICES, DAN BMI OUTCOMES TERHADAP KINERJA DAN INOVASI PERUSAHAAN (STUDI PADA UMKM DI YOGYAKARTA)

Disusun Oleh : **HAIQAL BILAD SULISTIA MARTA**

Nomor Mahasiswa : **18311035**

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

Pada hari, tanggal: Kamis, 04 Agustus 2022

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

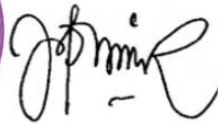


Penguji : Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



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

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, Juli 2022

Penulis,

A handwritten signature in black ink is written over a yellow postage stamp. The stamp features a portrait of a man and the text 'METERAI TEMPEL' and 'Rp 383AKX059221738'.

Haiqal Bilad Sulistia Marta

MOTTO

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.”

(QS. Al-Insyirah: 6-8)

“Sedikit Lebih Beda Lebih Baik daripada Sedikit Lebih Baik”

Pandji Pragiwaksono

الجمعة الائمة الابدو

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana dampak hubungan antara *BMI Drivers*, *BMI Practices*, dan *BMI Outcomes* terhadap Kinerja Perusahaan dan Inovasi. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang berada di provinsi DI Yogyakarta. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 150 responden. Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* untuk mengumpulkan informasi dari target yang spesifik karena setiap populasi tidak memiliki karakter yang sama untuk menjadi sampel melainkan hanya populasi yang memenuhi syarat tertentu yang akan ditetapkan menjadi sampel dalam penelitian. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *software* SmartPLS. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara *BMI Drivers* terhadap *BMI Practices*, *BMI Practices* berpengaruh positif terhadap *BMI Outcomes*, dan *BMI Outcomes* berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan dan Inovasi.

Kata Kunci: *BMI drivers*, *BMI practices*, *BMI outcomes*, Kinerja Perusahaan, dan Inovasi

ABSTRACT

This study aims to determine how the impact of the relationship between BMI Drivers, BMI Practices and BMI Outcomes on Company Performance and Innovation. The population in this study were all Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in the province of DI Yogyakarta. The sample in this study amounted to 150 respondents. The researcher uses purposive sampling technique to collect information from specific targets because each population does not have the same characteristics as the sample, but only populations that meet certain requirements will be assigned to be samples in the study. Hypothesis testing in this study uses Structural Equation Modeling (SEM) analysis with the help of SmartPLS software. The results of this study found that there was a positive effect between BMI Drivers on BMI Practices, BMI Practices had a positive effect on BMI Outcomes, and BMI Outcomes had a positive effect on Company Performance and Innovation.

Keywords: BMI Drivers, BMI Practices, BMI Outcomes, Company Performance, and Innovation



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah *rabbil'alamin*, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang maha kuasa atas rahma dan hidayah-Nya yang selalu memberi kekuatan dan inspirasi dalam menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Dampak Hubungan antara *Business Model Innovation (BMI) Drivers, BMI Practices, dan BMI Outcomes* terhadap Kinerja dan Inovasi Perusahaan (Studi pada UMKM di Yogyakarta)” Tak lupa juga penulis sampaikan sholawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW semoga kelak kita diberikan syafaat di akhir zaman.

Dalam proses penulisan skripsi ini tentunya penulis banyak menemui halangan dan rintangan. Tanpa dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, tentunya pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang selalu memberi kekuatan dalam situasi apapun.
2. Kedua orang tua Sumartono dan Eri Sulistianingsih yang selalu mendoakan penulis pagi, siang, dan malam juga selalu memberi dukungan kepada penulis.
3. Kakak tercinta Amir Akbar Andheka Marta yang selalu ada dalam suka dan duka, memberi dukungan dan doa tiada henti untuk penulis.
4. Universitas Islam Indonesia yang sudah memberikan fasilitas pendidikan, ilmu dan pengalaman yang luar biasa.
5. Bapak Johan Arifin S.E., M.Si., Ph.D., CfrA, CertIPSAS. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

6. Bapak Drs. Arif Hartono, SE., MHRM., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. Ibu Siti Nursyamsiah, Dra.,M.M. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan waktunya dalam membimbing juga memberikan arahan dalam menyusun skripsi ini. Semoga Bapak dan Keluarga selalu ada dalam lindungan Allah.
8. Para dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmunya.
9. Teman yang begitu berarti dalam hidup penulis setelah orang tua dan keluarga yaitu Dhea Suci F. yang sudah membantu, mengingatkan, dan memberi dukungan, doa dan juga mendengarkan keluh kesah penulis selama ini.
10. Teman-teman yang telah membantu dan senantiasa memberikan dukungan dan semangat.

Semoga kebaikan-kebaikan yang telah diberikan oleh seluruh pihak yang terlibat, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat-lipat aamiin aamiin ya Rabbal'alamin. Dalam penyusunan skripsi ini tentunya banyak kekurangan sehingga jauh dari kata sempurna, penulis mengharapkan semoga skripsi ini menjadi bermanfaat untuk semua pihak yang membacanya dan penulis mengharapkan kritik dan saran sehingga bisa jauh lebih baik.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
BERITA ACARA TUGAS AKHIR.....	iv
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	v
MOTTO	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II	6
TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 <i>Business Model</i> (BM).....	7
2.1.2 <i>Business Model Innovation</i> (BMI)	9
2.1.3 <i>Business Model Innovation</i> (BMI) <i>drivers</i>	11
2.1.4 <i>Business Model Innovation</i> (BMI) <i>Practices</i>	12
2.1.5 <i>Business Model Innovation</i> (BMI) <i>outcomes</i>	13
2.1.6 Kinerja Perusahaan	15
2.1.7 Inovasi	16

2.2	Penelitian Terdahulu	17
2.3	Rumusan Hipotesis	19
2.3.1	BMI drivers dan BMI practices	19
2.3.2	BMI practices dan BMI outcomes.....	20
2.3.3	BMI outcomes dan Kinerja Perusahaan	20
2.3.4	BMI Outcomes dan Inovasi.....	21
2.4	Kerangka Penelitian.....	22
BAB III.....		23
METODE PENELITIAN		23
3.1	Pendekatan Penelitian	23
3.2	Variabel Penelitian.....	23
3.3	Populasi, Sampel, dan Sampling Penelitian.....	24
3.3.1	Populasi	24
3.3.2	Sampel	25
3.3.3	Sampling Penelitian.....	25
3.4	Definisi Operasional Variabel	26
3.5	Jenis Data, Metode Pengumpulan Data, dan Skala Pengukuran	29
3.5.1	Jenis Data.....	29
3.5.2	Metode Pengumpulan Data	30
3.5.3	Skala Pengukuran	31
3.6	Metode Analisis	31
3.6.1	Analisis Deskriptif.....	31
3.6.2	Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	32
3.6.3	Metode <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	32
3.6.4	Pengujian <i>Outer Model</i> atau Model Pengukuran	33
3.6.5	Pengukuran <i>Inner Model</i> atau Model Struktural	35
Tabel 3. 2 Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Struktural PLS		35
BAB IV.....		36
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....		36
4.1	Karakteristik Responden.....	36
4.1.1	Jenis Kelamin Responden.....	36

4.1.2	Usia Responden	37
4.1.3	Sektor UMKM Responden	37
4.1.4	Umur Usaha Responden	38
4.1.5	Jumlah Karyawan	39
4.2	Analisis Deskriptif Variabel	40
4.3	Analisis Statistik	46
4.3.1	Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	46
4.3.2	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	52
4.4	Hasil Pengujian Hipotesis	54
4.5	Pembahasan	57
4.5.1	Pengaruh <i>BMI Drivers</i> terhadap <i>BMI Practices</i>	57
4.5.2	Pengaruh <i>BMI Practices</i> terhadap <i>BMI Outcomes</i>	58
4.5.3	Pengaruh <i>BMI Outcomes</i> terhadap Kinerja Perusahaan	59
4.5.4	Pengaruh <i>BMI Outcomes</i> terhadap Inovasi	60
BAB V	62
KESIMPULAN DAN SARAN	62
5.1	Kesimpulan	62
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	62
5.3	Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pemikiran	222
Gambar 4. 1 Pengujian Model Pengukuran.....	47
Gambar 4. 2 Model Struktural.....	52
Gambar 4. 3 Pengujian Hipotesis	54



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat ini	19
Tabel 3. 1 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran PLS	345
Tabel 3. 2 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural PLS.....	36
Tabel 4. 1 Responden menurut Jenis Kelamin	36
Tabel 4. 2 Responden menurut Usia.....	37
Tabel 4. 3 Responden menurut Sektor UMKM.....	38
Tabel 4. 4 Responden menurut Umur Usaha.....	39
Tabel 4. 5 Responden menurut Jumlah Karyawan.....	39
Tabel 4. 6 Penilaian Responden pada Variabel BMI Drivers	40
Tabel 4. 7 Penilaian Responden pada Variabel BMI Practices	41
Tabel 4. 8 Penilaian Responden pada Variabel BMI Outcomes	43
Tabel 4. 9 Penilaian Responden pada Variabel Kinerja Perusahaan.....	44
Tabel 4. 10 Penilaian Responden pada Variabel Inovasi	45
Tabel 4. 11 Nilai Loading Factor Variabel.....	48
Tabel 4. 12 Nilai Fornell-Larcker Criterion	49
Tabel 4. 13 Nilai Cross Loading.....	50
Tabel 4. 14 Nilai Composite Reliability.....	51
Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Goodness of Fit.....	52
Tabel 4. 16 Pengujian Hipotesis.....	55

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	73
Lampiran 2. Tabulasi Data	77
Lampiran 3. Validitas	96
Lampiran 4. Validitas Diskriminan (Fornell Larcker)	97
Lampiran 5. Validitas Diskriminan (Cross Loading)	98
Lampiran 6. Validitas Dan Reliabilitas Konstruk	98
Lampiran 7. Inner Model Goodness Of Fit	99
Lampiran 8. Hipotesis	99



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) adalah suatu kegiatan masyarakat berskala kecil yang produktif dan berdiri sendiri dan dimiliki oleh perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan. Di tengah kontribusinya terhadap kemajuan berbagai sektor di Indonesia UMKM selalu dibayang-bayangi dengan banyak variabel yang memengaruhi cara kerja UMKM untuk selalu menjaga keberlangsungan hidup UMKM itu sendiri dan meningkatkan keunggulan kompetitif serta daya saing yang mereka miliki. Salah satu variabel yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi untuk mendukung keberhasilan kedua hal tersebut adalah inovasi. Inovasi secara luas dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau kapasitas perusahaan dalam memperkenalkan produk, proses, atau ide baru untuk perusahaan itu sendiri (Filser et al. 2018 dalam Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Gagasan inovasi sering digunakan untuk menggambarkan tingkat kebaruan atau sejauh mana pengguna (dalam hal ini UMKM) untuk mengadopsi, meningkatkan, atau menciptakan suatu hal yang baru yang sebelumnya sudah atau belum pernah mereka lakukan (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Semakin perusahaan memiliki lebih banyak sumber daya yang tersedia baik sumber daya manusia, keuangan, ataupun sumber daya lain untuk kegiatan terkait inovasi maka perusahaan akan lebih mudah dan semakin berpotensi untuk meningkatkan kapasitasnya dalam berinovasi (Bouwman, Nikou,

and de Reuver 2019). Tidak hanya itu, hal tersebut juga harus diiringi dengan cepat dan tanggapnya perusahaan dalam beradaptasi dengan lingkungan dan juga akurat dalam melakukan peramalan agar inovasi yang dilakukan dapat berjalan dengan baik dan berdampak positif bagi perusahaan. Adanya berbagai tantangan bagi UMKM dalam melakukan inovasi untuk kepentingan perusahaan memaksa mereka untuk mengubah *Business Model* (BM) mereka sebelumnya atau membuat BM yang baru dengan mengimplementasikan BMI (*Business Model Innovation*) (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019).

Business Model (BM) umumnya mengacu pada representasi logika perusahaan untuk menciptakan, mendistribusikan, serta menangkap nilai bagi perusahaan dan juga bagi pelanggan dengan berkolaborasi pada tingkat strategis dan operasional untuk menawarkan produk hingga kemudian mengeksploitasinya (Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019; Marolt et al. 2018). BM perusahaan tidak selamanya dapat berjalan dengan lancar, maka dari itu perusahaan harus mengeksplorasi BM tersebut dengan *Business Model Innovation* (BMI). BMI didefinisikan sebagai perubahan satu atau beberapa komponen BM atau perubahan seluruh arsitektur BM menjadi sebuah BM yang baru bagi perusahaan (Foss and Saebi 2017 dalam Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019). Definisi BMI dapat dikategorikan menjadi dua kelompok berdasarkan sumber BMI yaitu asli atau tiruan (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Yang dimaksud BMI asli adalah BM baru yang diperoleh dari pengembangan teknologi atau pembentukan kembali internal perusahaan dalam melakukan bisnis, sedangkan BMI tiruan adalah BM baru yang sudah ditemukan oleh perusahaan lain dan kemudian

diadaptasi (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Dengan mengimplementasikan BMI maka sebuah UMKM seharusnya akan lebih mudah dalam mencapai keunggulan kompetitif karena secara berkala mereka selalu meninjau dan memperbarui BM. BMI dipandang sebagai langkah yang sangat penting bagi keberhasilan UMKM serta dapat menjadi penggerak inti bagi kinerja UMKM itu sendiri (Shao et al. 2020 dalam Chen, Liu, and Wang 2021). Tidak hanya itu, BMI berpotensi bagi UMKM untuk menjawab permintaan pelanggan dengan lebih baik, mengeksplorasi kebutuhan konsumen, dan meningkatkan fleksibilitas dalam menanggapi peluang (Chen, Liu, and Wang 2021).

Pada dasarnya proses terjadinya BMI pada UMKM terbagi menjadi tiga bagian yang memiliki keterkaitan di setiap bagiannya (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Bagian pertama adalah *BMI drivers*. *BMI drivers* dibagi menjadi dua yaitu *driver* eksternal dan internal. *BMI drivers* eksternal berkaitan dengan lingkungan eksternal UMKM seperti tren sosial ekonomi, perkembangan teknologi, perubahan persaingan, politik, dan perubahan hukum lainnya (Foss and Saebi 2017 dalam Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019; Waldner et al. 2015 dalam Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). *BMI drivers* internal menghadirkan karakteristik organisasi atau kapabilitas internal perusahaan dan hal tersebut bersifat strategis atau berbasis sumber daya (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019).

Bagian kedua adalah *BMI practices*. *BMI practices* dapat melibatkan serangkaian proses sekaligus. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan alat yang berbeda dan harus mengelola eksperimen BM dengan memerlukan kepemimpinan organisasi tertentu, dengan kata lain perusahaan harus memiliki divisi sendiri atau harus memiliki

manajer yang berwenang untuk melakukan eksperimen (Chesbrough 2010 dalam Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). perusahaan juga dapat menggunakan alat BM yang berbeda untuk mengelola proses BMI yang mereka lakukan, yang dapat digunakan untuk berbagai fase BMI (Heikkilä, Bouwman, and Heikkilä 2018 dalam Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019; Täuscher and Abdelkafi 2017 dalam Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Secara umum alat yang paling sering digunakan untuk proses BMI adalah *Business Model Canvas* (BMC) (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019).

Bagian terakhir adalah *BMI outcomes*. Terdapat empat klasifikasi yang ada pada *BMI outcomes* yaitu kinerja ekonomi, nilai, hasil tingkat industri, dan tindakan strategis (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Tidak hanya itu, Foss and Saebi (2017) dalam Bouwman, Nikou, and de Reuver (2019) mengidentifikasi dua perspektif *BMI outcomes*. Perspektif pertama mengasumsikan bahwa *BMI outcomes* mengarah pada pandangan proses dan mengeksplorasi bagaimana BM mengarah pada hasil kinerja yang lebih baik, dan perspektif kedua mengarah pada bagaimana *BMI outcomes* dapat menyelidiki pengaruh dari berbagai jenis BM pada kinerja perusahaan.

Yogyakarta merupakan salah satu Provinsi dengan kontribusi UMKM paling banyak di Indonesia. Terdapat total 101 ribu UMKM yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UKM DIY pada tahun 2019. Jumlah ini meningkat signifikan sebanyak 10 ribu dari tahun 2016 yang berjumlah 90 ribu (Dinas Koperasi dan UKM DIY, 2020). Banyaknya UMKM yang ada di wilayah Yogyakarta secara otomatis berbanding lurus dengan tingginya tingkat persaingan antar UMKM di daerah tersebut. Adanya tingkat

persaingan yang tinggi mengharuskan para UMKM untuk secara konsisten memperbarui *Business Model* (BM) mereka melalui pengimplementasian *Business Model Innovation* (BMI) dengan mengambil langkah yang sistematis dengan memperhatikan *BMI drivers*, *BMI practices*, dan *BMI outcomes*. Hal ini dilakukan agar para UMKM dapat meningkatkan bahkan memaksimalkan inovasi dan performa kinerja usaha mereka sehingga pada akhirnya mendapatkan keunggulan kompetitif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Dampak Hubungan antara *Business Model Innovation* (BMI) Drivers, *BMI Practices*, dan *BMI Outcomes* terhadap Kinerja dan Inovasi Perusahaan (Studi pada UMKM di Yogyakarta)**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *BMI drivers* memiliki dampak positif pada *BMI practices*?
2. Apakah *BMI practices* memiliki dampak positif pada *BMI outcomes*?
3. Apakah *BMI outcomes* berpengaruh positif pada kinerja perusahaan?
4. Apakah *BMI outcomes* berpengaruh positif pada inovasi perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti empiris atas hal-hal berikut ini:

1. Untuk mengetahui apakah *BMI drivers* memiliki dampak positif pada *BMI practices*.

2. Untuk mengetahui apakah *BMI practices* memiliki dampak positif pada *BMI outcomes*.
3. Untuk mengetahui apakah *BMI outcomes* berpengaruh positif pada kinerja perusahaan.
4. Untuk mengetahui apakah *BMI outcomes* berpengaruh positif pada inovasi perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti: Dapat menjadi sarana untuk meningkatkan kemampuan diri dan wawasan mengenai *Business Model Innovation*.
2. Bagi pelaku UMKM di Yogyakarta: Dapat menjadi saran maupun rujukan untuk mengembangkan inovasi dan kinerja perusahaan melalui *Business Model Innovation*.
3. Bagi universitas: Dapat menjadi tambahan informasi dan pengetahuan bagi mahasiswa yang ingin melaksanakan penelitian mengenai *Business Model Innovation*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Business Model* (BM)

Business Model (BM) umumnya mengacu pada representasi logika perusahaan untuk menciptakan, mendistribusikan, serta menangkap nilai bagi perusahaan dan juga bagi pelanggan dengan berkolaborasi pada tingkat strategis dan operasional untuk menawarkan produk hingga kemudian mengeksploitasinya (Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019; Marolt et al. 2018). Sementara itu Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute (2019) memiliki pendapat yang hampir sama bahwa BM adalah sebuah presentasi tentang bagaimana bisnis menciptakan dan memberikan nilai, baik bagi pelanggan dan perusahaan.

Adanya konsep BM menawarkan sebuah pendekatan baru yang sistematis dan didorong oleh eksperimen untuk mempertimbangkan pilihan perusahaan dalam lingkungan yang tidak pasti, bergerak cepat, dan tidak dapat diprediksi (Haaker et al. 2017). Selain itu BM juga berfungsi sebagai wujud lain dari suatu strategi sehingga perubahan dalam strategi secara otomatis akan memicu sebuah eksperimen BM yang baru yang berbeda dari apa yang dilakukan perusahaan sebelumnya, maka dari itu eksperimen merupakan langkah perantara untuk mewujudkan BM baru yang tetap sejalan dengan strategi baru perusahaan. Salah satu alat yang dapat digunakan dalam mendukung penerapan konsep BM adalah *Business Model Canvas* (BMC). BMC sendiri terdiri dari sembilan blok yaitu *value propositions, customer relationships, channel, customer segments, key*

partners, key activities, key resources, cost structure, dan revenue streams (Haaker et al. 2017).

Business Model (BM) dapat bersifat seperti *blueprint* atau kerangka kerja yang sangat rinci yang diperuntukkan sebagai strategi yang akan diimplementasikan ke seluruh organisasi, proses dan sistem. Dalam praktiknya, BM dapat dibagi menjadi dua yaitu pembelajaran dan eksperimen. Pembelajaran diartikan sebagai bagaimana perusahaan memperoleh pengetahuan baru seperti melalui riset dan pengembangan, mendiskusikan ide-ide baru, dan juga berinteraksi dengan pihak lain, misalnya mitra bisnis baru. Eksperimen didefinisikan sebagai bagaimana perusahaan dapat mengubah dan mengimplementasikan ide dan pengetahuan baru yang mereka dapatkan (Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019). Jika diperinci maka eksperimen BM dapat dijalankan melalui tiga kegiatan yaitu mengambil informasi mengenai lingkungan, mendorong dan bereksplorasi terhadap ide-ide baru, dan belajar dari kesalahan (Achtenhagen, Melin, and Naldi 2013). Adanya eksperimen membuat struktur BM menjadi berubah. Perubahan BM dapat diklasifikasikan dalam empat kategori yaitu BM Creation (proses/aktivitas baru), ekstensi BM (menambahkan proses/aktivitas baru), revisi BM (mengubah proses/aktivitas yang ada), dan penghentian BM (menghentikan proses/aktivitas yang ada) (Shakeel et al. 2020).

2.1.2 *Business Model Innovation (BMI)*

Sampai saat ini BMI masih memiliki definisi yang samar. Definisi BMI seringkali memiliki perbedaan dari berbagai peneliti maupun akademis. Menurut Foss and Saebi (2017) dalam Bouwman, Nikou, and de Reuver (2019) BMI didefinisikan sebagai perubahan satu atau beberapa komponen BM atau perubahan seluruh arsitektur BM menjadi sebuah BM yang baru bagi perusahaan. Lindgardt, Reeves, and Stalk (2013) mendefinisikan BMI sebagai penemuan kembali dua atau lebih komponen BM yang dapat mengarah pada cara perusahaan dalam menyampaikan nilai yang baru. Zott, Amit, and Massa (2011) memiliki definisi bahwa BMI dapat menjadi suatu adopsi aktivitas baru yang menentukan BM perusahaan, adopsi hubungan baru antara aktivitas yang ada pada perusahaan, atau penggantian pelaku usaha dalam jaringan nilai perusahaan. Menurut Geissdoerfer, Vladimirova, and Evans (2018) BMI diartikan sebagai perubahan dalam konfigurasi baik keseluruhan model bisnis ataupun elemen individunya, baik sebagai reaksi terhadap peluang atau tantangan di lingkungan organisasi atau sebagai sarana untuk diversifikasi dan berinovasi. Mereka juga mendefinisikan BMI sebagai konseptualisasi dan implementasi model bisnis baru. Ini dapat terdiri dari pengembangan model bisnis yang sama sekali baru, diversifikasi ke model bisnis tambahan, akuisisi model bisnis baru, ataupun transformasi dari satu bisnis model ke bisnis model yang lain. Definisi BMI dapat dikategorikan menjadi dua kelompok berdasarkan sumber BMI yaitu asli atau tiruan. Yang dimaksud BMI asli adalah BM baru yang diperoleh dari pengembangan teknologi atau

pembentukan kembali internal perusahaan dalam melakukan bisnis, sedangkan BMI tiruan adalah BM baru yang sudah ditemukan oleh perusahaan lain dan kemudian diadaptasi (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019).

Implementasi BMI dapat dibagi dalam empat elemen yaitu mengkonseptualisasikan ide-ide baru, menciptakan BM baru, mengadaptasi BM yang ada, dan bereksperimen untuk mempelajari dan memvalidasi model (Berends et al. 2016). Kemampuan dan keberhasilan dalam melakukan BMI dapat meningkatkan ketahanan organisasi terhadap perubahan di lingkungan sekitarnya dan merupakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi mereka terhadap para pesaingnya. Kemampuan BMI tidak hanya berpotensi menghasilkan pengembalian yang lebih tinggi daripada inovasi produk atau proses, tetapi juga terbukti menjadi keunggulan kompetitif yang 'terbarukan'. Kemampuan BMI dapat memicu keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dinamis bagi perusahaan (Geissdoerfer et al. 2020). Penerapan BMI yang berkelanjutan juga dapat meningkatkan kinerja keuangan, sosial, dan lingkungan mereka serta meningkatkan ketahanan dan keterpaparan terhadap risiko dari lingkungan perusahaan yang tidak stabil dan sangat dinamis (Boons and Lüdeke-Freund 2013; Rashid et al. 2013). Dalam penelitian sebelumnya disebutkan bahwa sebagian besar (54%) perusahaan dari survei global lebih senang dengan suatu BM yang baru daripada produk dan layanan baru sebagai sumber keunggulan kompetitif di masa yang akan datang dan menawarkan BM yang inovatif sebagai sarana untuk

melahirkan pasar baru atau memungkinkan perusahaan untuk mewujudkan peluang baru di pasar yang ada (Fauzan, Mawardi, and Iqbal 2021).

2.1.3 *Business Model Innovation (BMI) drivers*

Istilah "drivers" dalam konteks manajemen bisnis umumnya mengacu pada setiap faktor penting yang memengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung dari suatu bisnis. Dalam ilmu manajemen driver umumnya dimaksudkan sebagai suatu kondisi mengenai segala aspek apa pun dari suatu perusahaan yang memiliki peran penting bagi keberhasilan dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan (Ammirato, Linzalone, and Felicetti 2021).

Drivers BMI terbagi menjadi dua yaitu eksternal dan internal. *Driver* eksternal BMI berkaitan dengan lingkungan dinamis eksternal perusahaan seperti tren sosial ekonomi, perkembangan teknologi, perubahan persaingan, posisi jaringan, politik, tuntutan pemangku kepentingan dan perubahan hukum. Sebaliknya, driver internal BMI menghadirkan karakteristik organisasi atau kapabilitas internal perusahaan yang bersifat strategis atau berbasis sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri (Foss and Saebi 2017; Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019; Waldner et al. 2015).

Lingkungan eksternal dapat dilihat sebagai peluang bagi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan jika perusahaan tersebut dapat bereaksi sangat cepat (Pati et al. 2018). Lingkungan eksternal juga dapat dibedakan menjadi dua yaitu lingkungan yang sangat dinamis dan lingkungan yang stabil (Pati et al. 2018). Perusahaan yang ada pada lingkungan dinamis harus secara berkala memperbarui

BM mereka daripada mereplikasi BM yang sudah ada, sementara perusahaan yang ada pada lingkungan stabil relatif memiliki lebih banyak waktu untuk mengembangkan atau mereplikasi BM yang sudah ada (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019).

2.1.4 Business Model Innovation (BMI) Practices

BMI practices adalah kegiatan di dalam perusahaan yang berkaitan dengan eksplorasi mengenai bagaimana mengubah logika bisnis perusahaan baik secara bertahap atau radikal serta mengekspresikan strategi perusahaan dalam BM yang mereka miliki. Contohnya suatu perusahaan mungkin menyadari bahwa pesaing mereka menggunakan media sosial sebagai saluran penjualan, yang mengharuskan perusahaan tersebut untuk mengubah salurannya di BM (Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019). Contoh lainnya adalah suatu perusahaan otomotif membuat pilihan strategis untuk membedakan dari pesaing dengan memberikan layanan purna jual yang luar biasa, yang memerlukan perubahan dalam aktivitas BM.

BMI practices dapat melibatkan serangkaian proses sekaligus. Misalnya suatu perusahaan dapat menggunakan *tools* yang berbeda dan harus mengelola eksperimen dengan BM, yang memerlukan kepemimpinan organisasi tertentu (manajer harus memiliki kewenangan yang cukup untuk melakukan sebuah eksperimen) (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Perusahaan dapat menggunakan *tools* BM yang berbeda untuk mengelola proses dan praktik BMI mereka yang pada akhirnya hal tersebut dapat digunakan untuk berbagai fase BMI (Heikkilä, Bouwman, and Heikkilä 2018; Täuscher and Abdelkafi 2017). BMC

(Business Model Canvas) umumnya menjadi salah satu alat yang paling sering digunakan dalam *BMI practices* (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Beberapa *BMI practices* mungkin memiliki perbedaan berdasarkan karakteristik perusahaan, salah satunya ukuran atau usia perusahaan. Perbedaan utama antara UMKM dan perusahaan berukuran besar terletak pada kemampuan internal, sumber daya, dan birokrasi (Hossain and Kauranen 2016).

2.1.5 Business Model Innovation (BMI) outcomes

Pucihar et al. (2019) mendefinisikan *BMI outcomes* sebagai perubahan dalam standarisasi dan integrasi proses bisnis serta perubahan dalam aplikasi dan infrastruktur informasi dan komunikasi sebagai dampak dari kegiatan BMI pada perusahaan. *BMI outcomes* dapat diidentifikasi menjadi empat yaitu kinerja ekonomi, nilai, tingkat hasil industri, dan tindakan strategis. Oleh karena itu hasil yang terkait dengan kinerja ekonomi dapat mencakup kinerja ekonomi riil, kinerja ekonomi yang dirasakan, dan pada akhirnya akan berdampak kelangsungan hidup perusahaan (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Sementara itu Foss and Saebi (2017) mengidentifikasi dua perspektif *BMI outcomes*. Perspektif pertama mengasumsikan bahwa *BMI outcomes* mengarah pada pandangan proses dan mengeksplorasi bagaimana BM mengarah pada hasil kinerja yang lebih baik, dan perspektif kedua mengarah pada bagaimana *BMI outcomes* dapat menyelidiki pengaruh dari berbagai jenis BM pada kinerja perusahaan.

BMI outcomes juga berdampak bagi tiga pilar penting dalam perusahaan. Pilar pertama dan yang paling sering mendapatkan dampak dari *BMI outcomes*

adalah kinerja perusahaan (Bashir and Verma 2019; Foss and Saebi 2017). Kebaruan yang dihadirkan oleh beberapa BM yang didapatkan dari *BMI outcomes* akhirnya akan berdampak pada penciptaan nilai yang unggul dan mengubah cara lama perusahaan dalam melakukan bisnis serta menjadi standar baru untuk perusahaan atau wirausaha generasi selanjutnya (Bashir, Naqshbandi, and Farooq 2020). Beberapa perusahaan rintisan yang paling sukses selama 10 tahun terakhir seperti Uber, Airbnb, dan Xiaomi adalah perusahaan yang tidak memiliki produk atau layanan yang revolusioner tetapi perusahaan yang memiliki cara baru untuk menciptakan nilai dan menangkap nilai (Verma and Bashir 2017).

Pilar penting kedua dalam perusahaan yang mendapatkan dampak dari *BMI outcomes* adalah keunggulan kompetitif (Amit and Zott 2012; Bashir and Verma 2019; Verma and Bashir 2017). Adanya lingkungan bisnis yang bergejolak dan terus berkembang membuat keunggulan kompetitif menjadi sangat rentan diimitasi oleh pesaing, hal ini membuat semakin banyak perusahaan yang mengalihkan sumber dayanya untuk melakukan dan mendalami BMI sehingga keunggulan kompetitif tetap terjaga dan dapat terus diperbarui (Bashir, Naqshbandi, and Farooq 2020; Verma and Bashir 2017).

Pilar ketiga yang mendapatkan dampak dari *BMI outcomes* adalah inovasi. Adanya inovasi terbuka sebagai model inovasi yang lebih efektif karena daripada mengandalkan ide internal untuk memajukan bisnis, perusahaan dapat melihat ke luar wilayah mereka untuk memanfaatkan sumber ide internal dan eksternal untuk diadaptasi dan kemudian mengeksekusinya (Bashir, Naqshbandi, and Farooq

2020). Walaupun inovasi merupakan *BMI outcomes* tetapi inovasi juga bisa mendapatkan penolakan salah satunya dari konsumen ketika sebuah perusahaan merombak model bisnisnya dan melakukan inovasi radikal karena pelanggan mungkin lebih memilih inovasi tambahan dari BM yang sudah ada sebelumnya (Gerben, Cees, and Alfred 2003).

2.1.6 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan salah satu indikator terpenting dalam sebuah bisnis. Menurut Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute (2019), kinerja perusahaan dapat diukur dengan menggunakan indikator keuangan dan indikator non keuangan (seperti operasional) atau melibatkan kedua indikator tersebut. Zott, Amit, and Massa (2011) memiliki pendapat bahwa BM adalah konstruksi pemersatu untuk menjelaskan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan dan mendefinisikannya sebagai suatu metode di mana perusahaan membangun dan menggunakan sumber dayanya untuk menawarkan nilai yang lebih baik kepada pelanggan dan menghasilkan uang ketika melakukannya.

BMI juga merupakan salah satu fokus utama sebagian besar CEO perusahaan besar untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka. Mereka berpendapat bahwa dengan berinovasi pada BM mereka maka perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif, karena BM suatu perusahaan dapat menjadi ciri khas dari perusahaan itu sendiri sehingga akan sulit untuk ditiru dan pada akhirnya menghasilkan profitabilitas perusahaan yang berkelanjutan (Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019). Kebaruan yang selalu dihadirkan oleh suatu BM akan

berdampak pada penciptaan nilai yang unggul, terutama dalam performa perusahaan dan mengubah cara lama perusahaan dalam melakukan bisnis (Bashir, Naqshbandi, and Farooq 2020).

2.1.7 Inovasi

Inovasi sering dikonseptualisasikan sebagai sifat organisasi/perusahaan yang dapat bertahan lama (Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019). Menurut Kim, Kim, and Hwang (2021) inovasi mengacu pada sebuah pembaruan dan perluasan jangkauan produk dan layanan serta pasar terkait penetapan metode produksi, pasokan dan distribusi baru, pengenalan perubahan dalam manajemen, organisasi kerja, kondisi kerja, dan keterampilan tenaga kerja. Selain itu dari sumber yang lain, Indriastuti (2019), mendefinisikan bahwa inovasi adalah suatu kecenderungan perusahaan untuk mengadopsi teknologi baru yang mewakili kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan peluang di berbagai lingkungan.

Inovasi adalah konsep multidimensi di mana terdapat dua dimensi utama di dalamnya. Di satu sisi ada dimensi yang berkaitan dengan orientasi, kecenderungan atau budaya perusahaan. Dalam hal ini sebuah inovasi berpedoman pada transparansi akan adanya ide-ide baru sebagai bagian dari budaya perusahaan. Di sisi lain, ada dimensi yang berkaitan dengan daya tampung suatu organisasi untuk melakukan segala sesuatu dengan cara yang inovatif. Dimensi ini berhubungan dengan kapasitas untuk ikut serta dalam inovasi atau untuk

memperkenalkan beberapa proses, output berupa produk, atau gagasan baru dalam sebuah organisasi (Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019).

Menurut Suifan (2021) sebuah inovasi harus mempertimbangkan beberapa dimensi berikut:

- Pengambilan risiko mewakili manajer. Hal ini berkaitan dengan kesediaan untuk menetapkan sumber daya dalam membuat keputusan yang tidak pasti seperti strategi bersaing, memulai produk baru, dan memasuki pasar baru.
- Orientasi masa depan. Mengacu pada sejauh mana organisasi mengandalkan pengalaman-pengalaman mereka sebelumnya dalam proses pengambilan keputusan serta mengantisipasi dan bereaksi terhadap masa depan saat mereka berinovasi.
- Keterbukaan terhadap perubahan menunjukkan fleksibilitas dan kemauan organisasi untuk mendukung suatu perubahan. Keterbukaan ini adalah karakteristik budaya yang menunjukkan kesiapan karyawan untuk mempertimbangkan penerapan inovasi.
- Pro-aktivitas berkaitan dengan seberapa cepat organisasi beradaptasi dan merespons perubahan lingkungan internal atau eksternal dan aktif dalam mengejar peluang pertumbuhan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dijadikan peneliti sebagai referensi pada penelitian saat ini adalah penelitian dari Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute (2019) dengan judul *“Impact of Business Model Innovations on SME’s Innovativeness and Performance”*.

Penelitian tersebut membahas mengenai dampak BMI terhadap kinerja dan inovasi UMKM yang diimplementasikan secara sistematis melalui *BMI drivers*, *BMI practices*, dan *BMI outcomes*. Peneliti dalam penelitian ini berasumsi bahwa BMI dapat mengarah pada perubahan strategis dan pada akhirnya memiliki pengaruh positif pada kinerja dan inovasi UMKM. Penelitian ini dilakukan pada 73 UMKM di Lithuania dan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dalam pengolahan datanya.

Penelitian oleh Marolt et al. (2018) melahirkan beberapa temuan di antaranya *BMI drivers* memiliki pengaruh positif terhadap *BMI outcomes* dan *BMI outcomes* berpengaruh positif kepada kinerja perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada 71 UMKM yang ada di Slovenia dan pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan metode SPSS.

Penelitian saat ini dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Marolt et al. (2018) secara teknis dan kontekstual tidak memiliki persamaan. Alih-alih persamaan, kedua penelitian tersebut memiliki beberapa perbedaan. Perbedaan pertama terletak pada variabelnya. Kedua penelitian tersebut hanya memiliki tiga variabel yang sama yaitu *BMI drivers*, *BMI outcomes*, dan kinerja perusahaan sedangkan dalam penelitian saat ini masih terdapat variabel lain yaitu *BMI practices* dan inovasi yang menjadi dampak dari *BMI outcomes*. Perbedaan kedua terletak pada metode pengolahan datanya. Penelitian saat ini menggunakan metode SEM sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode SPSS. Perbedaan ketiga adalah penelitian saat ini

hanya meneliti mengenai dampak hubungan antara *BMI drivers*, *BMI practices*, dan *BMI outcomes* terhadap kinerja dan inovasi UMKM di Yogyakarta.

Tabel 2. 1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat ini

No.	Ket.	Penelitian Terdahulu	Penelitian Terdahulu	Penelitian Saat ini
1	Judul Penelitian	Impact of Business Model Innovations on SME's Innovativeness and Performance	SME's Perspective on Business Model Innovation	Dampak Hubungan antara <i>Business Model Innovation (BMI) Drivers</i> , <i>BMI Practices</i> , dan <i>BMI Outcomes</i> terhadap Kinerja dan Inovasi Perusahaan (Studi pada UMKM di Yogyakarta)
2	Tahun	2019	2018	2022
3	Objek	UKM di Lithuania	UKM di Slovenia	UMKM di Yogyakarta
4	Variabel	<i>BMI drivers</i> , <i>BMI practices</i> , <i>BMI outcomes</i> , inovasi, dan Kinerja	<i>Environment, technology, innovation, Level of BMI, BMI outcomes, performance</i>	<i>BMI drivers</i> , <i>BMI practices</i> , <i>BMI outcomes</i> , Kinerja Perusahaan, dan Inovasi
5	Teknik Analisis Data	SEM	SPSS	SEM

2.3 Rumusan Hipotesis

2.3.1 *BMI drivers* dan *BMI practices*

BMI drivers terbagi menjadi dua kelompok yaitu eksternal *drivers* dan internal *drivers*. Eksternal *drivers* melibatkan ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian permintaan sedangkan internal *drivers* melibatkan aktivitas inovasi dan orientasi strategis (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Penelitian

konseptual sebelumnya telah mengidentifikasi kaitan antara *BMI drivers* dan *BMI practices* dan mendapatkan temuan bahwa *BMI drivers* memiliki pengaruh terhadap *BMI practices* (Foss and Saebi 2017). Studi terbaru lainnya juga memiliki hasil dan pendapat yang sama bahwa baik internal *drivers* (aktivitas dan strategi inovasi) dan eksternal *drivers* (turbulensi teknologi) memengaruhi eksperimen *Business Model* dan pada gilirannya memengaruhi *BMI practices* (Bouwman et al. 2018). Hasil dari penelitian-penelitian tersebut mendukung hipotesis:

H1: *BMI drivers* memiliki pengaruh positif terhadap *BMI practices*

2.3.2 *BMI practices* dan *BMI outcomes*

Penelitian yang dilakukan oleh Heikkilä, Bouwman, and Heikkilä (2018) mengungkapkan bahwa UMKM memiliki proses BMI yang berbeda daripada perusahaan besar dan mengembangkan pemikiran BM mereka dengan melakukan proses BMI secara repetitif. Penelitian sebelumnya memiliki pendapat bahwa *BMI practices* memiliki keterkaitan dan memengaruhi *BMI outcomes* (Foss and Saebi 2017; Heikkilä, Bouwman, and Heikkilä 2018). Penelitian terbaru menunjukkan hubungan yang positif antara *BMI practices* dengan inovasi dan kinerja perusahaan di mana dua hal tersebut termasuk ke dalam *BMI outcomes* (Bouwman et al. 2018). Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis:

H2: *BMI practices* memiliki pengaruh positif terhadap *BMI outcomes*

2.3.3 *BMI outcomes* dan Kinerja Perusahaan

Dari berbagai *BMI outcomes* Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute (2019) menyoroti dua yaitu kinerja perusahaan dan inovasi. Secara spesifik perusahaan

yang selalu memperbarui *Business Model* mereka memiliki lebih banyak pengalaman dan pengetahuan serta akan lebih percaya diri untuk mengubah BM mereka, oleh karena itu penelitian yang dilakukan oleh Foss and Saebi (2017) menunjukkan hasil bahwa BMI memiliki peran terhadap performa dan kinerja perusahaan. Penelitian dari oleh Giesen et al. (2007) menunjukkan bahwa berbagai jenis perubahan BM secara langsung dapat menyebabkan peningkatan kinerja suatu perusahaan. Studi dari Marolt et al. (2018) mengungkapkan hasil bahwa *BMI outcomes* secara positif memiliki keterkaitan dengan dengan kinerja perusahaan. Bouwman et al. (2018) juga memiliki pendapat yang sama dengan penelitian maupun studi sebelumnya bahwa pengimplementasian BM memiliki dampak positif pada kinerja atau kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian-penelitian tersebut mendukung hipotesis:

H3: *BMI outcomes* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

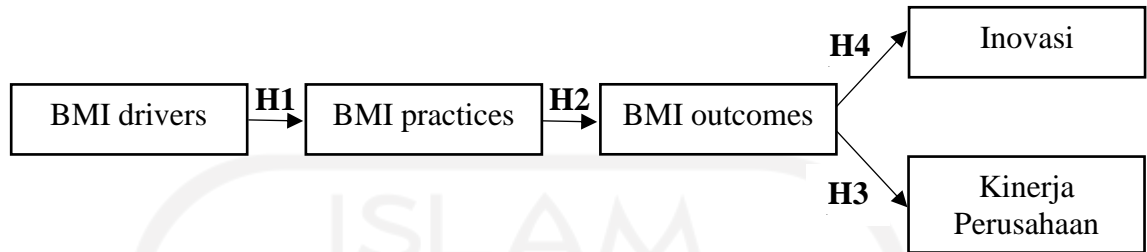
2.3.4 *BMI Outcomes* dan Inovasi

Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute (2019) memiliki pendapat bahwa *BMI outcomes* memiliki dampak langsung pada inovasi perusahaan. Bouwman et al. (2018) juga memiliki pendapat bahwa semakin UMKM lebih berfokus pada BM maka semakin banyak inovasi yang akan dihasilkan karena suatu keinovatifan dilihat sebagai variabel dependen yang merepresentasikan keseluruhan output inovatif perusahaan. Hasil dari penelitian-penelitian tersebut mendukung hipotesis:

H4: *BMI outcomes* memiliki pengaruh positif terhadap inovasi.

2.4 Kerangka Penelitian

Gambar 1 Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian kali ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan ketika data yang dikumpulkan dalam suatu penelitian berbentuk data kuantitatif atau bentuk data lain yang dapat dikuantitatifkan serta dikerjakan dengan menggunakan teknik statistik (Yusuf 2013). Jika suatu penelitian menggunakan skema penelitian kuantitatif maka bentuk penelitiannya harus sistematis dan formal serta harus disusun dengan sebaik mungkin (Sekaran 2006).

Adanya penelitian kuantitatif dengan instrumen yang akurat serta analisis statistik yang sesuai dapat berdampak pada akuratnya suatu hasil penelitian sehingga penelitian tersebut tidak akan menyimpang dari kondisi yang sesungguhnya (Yusuf 2013).

Pendekatan kuantitatif pada penelitian ini digunakan untuk meneliti “Dampak Hubungan antara *Business Model Innovation (BMI) Drivers, BMI Practices, dan BMI Outcomes* terhadap Kinerja dan Inovasi Perusahaan (Studi pada UMKM di Yogyakarta)”.

3.2 Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan suatu konsep yang memiliki variasi nilai yang beraneka ragam. Konsep sendiri memiliki definisi sebagai sesuatu yang menggambarkan keadaan atau kejadian secara konseptual yang diciptakan dengan cara membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas (Widhi 2016). Dalam *Structural Equation Model (SEM)* terdapat variabel laten dan variabel manifest atau biasa disebut

indikator. Variabel laten merupakan variabel yang tidak dapat diukur atau diobservasi secara langsung melainkan harus melalui indikator atau variabel manifestnya terlebih dahulu (Santoso 2018). Variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel laten eksogen dan endogen.

Variabel laten eksogen (variabel independen) adalah variabel yang memengaruhi nilai dari variabel lain dalam suatu model. Dalam model SEM, variabel laten eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang berasal dari variabel tersebut dan mengarah ke variabel endogen (Santoso 2018).

Variabel laten endogen (variabel dependen) adalah variabel yang dipengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung dari variabel laten eksogen. Dalam model SEM, variabel laten endogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang menuju kearah variabel tersebut (Santoso 2018). Pada saat yang sama sebuah variabel endogen dapat berperan sebagai variabel eksogen bagi variabel yang lain (Santoso 2018).

Dari penjelasan di atas maka yang termasuk ke dalam **variabel laten eksogen** berdasarkan kerangka dalam penelitian ini adalah **BMI drivers**, **BMI Practices**, dan **BMI Outcomes**. Sementara itu yang termasuk ke dalam **variabel laten endogen** berdasarkan kerangka dalam penelitian ini adalah **Kinerja Perusahaan** dan **Inovasi**.

3.3 Populasi, Sampel, dan Sampling Penelitian

3.3.1 Populasi

Widhi (2016) mendefinisikan populasi penelitian sebagai suatu ruang lingkup abstraksi yang terdiri dari subjek yang memiliki standar tertentu yang telah

ditetapkan oleh peneliti untuk kemudian dipelajari dan pada akhirnya diambil kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yaitu sebanyak 329.719 UMKM (Dataku Bappeda Jogjapro, 2021).

3.3.2 Sampel

Sampel menurut Widhi (2016) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Untuk menarik sifat karakteristik populasi suatu sampel harus benar-benar dapat mewakili populasinya, oleh karena itu diperlukan tata cara yang benar dalam memilih bagian sampel sehingga sampel yang diperoleh dapat menjadi representatif dari populasi yang diwakilinya.

Ukuran sampel penelitian ini dihitung menggunakan pendapat dari Hair, Black, Babin, and Anderson (2009). Rumus untuk mengetahui jumlah sampel yang dibutuhkan dalam suatu penelitian yang menggunakan metode analisis *Structural Equation Model* (SEM) adalah 5 sampai dengan 10 x (jumlah indikator + jumlah variabel laten). Dengan adanya pedoman tersebut jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah $5 \times (25 + 5) = 150$ sampel.

3.3.3 Sampling Penelitian

Teknik *purposive sampling* adalah teknik yang digunakan oleh peneliti dalam pengambilan sampel pada penelitian ini. *Purposive sampling* didefinisikan sebagai teknik penentuan sampel yang dilandasi atau didasari pada suatu ciri-ciri

tertentu yang memiliki korelasi yang erat dengan ciri-ciri populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Syahrudin 2012).

Judgement Sampling adalah suatu metode *purposive sampling* yang digunakan dalam penelitian ini. Metode *Judgement Sampling* adalah metode pengambilan sampel yang didasarkan pada suatu objek atau orang tertentu yang memiliki kriteria khusus terutama yang dianggap ahli (Priyono 2008). Kriteria pengambilan sampel pada penelitian ini adalah:

- UMKM dengan umur usaha minimal 2 tahun
- UMKM yang memiliki lebih dari 5 karyawan
- UMKM yang mengimplementasikan *Business Model Innovation* (BMI)

3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan karakteristik yang mendefinisikan sebuah konsep variabel ke dalam suatu instrumen pengukuran (Widhi 2016).

1. BMI Drivers

BMI drivers adalah segala faktor eksternal maupun internal yang memengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung dari suatu BMI itu sendiri yang akan memiliki dampak baik atau buruk bagi perusahaan tergantung bagaimana cara perusahaan tersebut menyikapinya (Ammirato, Linzalone, and Felicetti 2021; Foss and Saebi 2017; Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Indikator dari operasional variabel ini adalah (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019):

- a) Pengembangan produk baru

- b) Kegiatan inovasi dan/atau kegiatan R&D
- c) Pengiklanan produk atau layanan dengan cara baru
- d) Meminimalkan biaya untuk meningkatkan bisnis
- e) Meminimalkan biaya untuk memfokuskan penawaran produk
- f) Pengubahan preferensi pelanggan
- g) Perkembangan teknologi yang semakin cepat

2. *BMI Practices*

BMI practices adalah kegiatan di dalam perusahaan yang berkaitan dengan eksplorasi mengenai bagaimana mengubah *Business Model* (BM) perusahaan baik secara bertahap atau radikal serta mengekspresikan strategi perusahaan dalam BM yang mereka miliki (Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019). Indikator dari operasional variabel ini adalah (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019):

- a) Memiliki tim khusus dalam menangani eksperimen BM
- b) Pengalokasian anggaran untuk eksperimen BM
- c) Perubahan baru pada Business Model (BM) di mana sektor perusahaan Anda berada
- d) Perubahan pada BM Anda di mana BM tersebut memperkenalkan cara baru untuk bertransaksi dengan pelanggan

3. *BMI outcomes*

BMI outcomes didefinisikan sebagai perubahan dalam standarisasi dan integrasi proses bisnis serta perubahan dalam aplikasi dan infrastruktur informasi dan komunikasi sebagai dampak dari kegiatan BMI pada perusahaan (Pucihar et

al. 2019). Indikator dari operasional variabel ini adalah (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019):

- a) Suatu BMI hanya membutuhkan perubahan dari beberapa komponen BM
- b) Kolaborasi dengan mitra selama proses BMI
- c) Manajemen perusahaan yang mendukung seluruh proses BMI
- d) Perubahan dalam BM menyebabkan perubahan dalam proses bisnis perusahaan
- e) Perubahan BM perusahaan menyebabkan perubahan dalam penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi (penggunaan internet, sosial media, dll)

4. Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah istilah yang dipakai untuk tindakan atau kegiatan suatu organisasi pada suatu periode yang didasari pada jumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan acuan pertanggungjawaban, akuntabilitas, ataupun sejenisnya (Srimindarti 2004). Indikator dari operasional variabel ini adalah (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019):

- a) Pertumbuhan penjualan perusahaan dalam 1 tahun terakhir
- b) Pangsa pasar yang dimiliki saat ini
- c) Tingkat penetrasi pasar perusahaan saat ini

5. Inovasi

Menurut Indriastuti (2019) inovasi adalah suatu kecenderungan perusahaan untuk mengadopsi teknologi baru yang mewakili kemampuan mereka untuk tetap

bertahan dan menyesuaikan diri dengan peluang di berbagai lingkungan. Indikator dari operasional variabel ini adalah (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019):

- a) Budaya perusahaan yang berfokus pada inovasi yang konsisten
- b) Perusahaan sangat menghargai ide yang original
- c) Perusahaan menerima segala risiko atas investasi yang kami lakukan
- d) Perusahaan menunjukkan kegigihan dalam mengubah ide menjadi kenyataan
- e) Perusahaan memiliki tujuan untuk melakukan inovasi setiap tahunnya
- f) Perusahaan menghadirkan inovasi yang benar-benar baru ke pasar

3.5 Jenis Data, Metode Pengumpulan Data, dan Skala Pengukuran

3.5.1 Jenis Data

Data merupakan sesuatu hal yang masih harus dilakukan pengolahan lebih lanjut karena belum memiliki arti bagi siapapun yang menerimanya. Data memiliki bermacam-macam bentuk antara lain gambar, angka, huruf, ataupun simbol-simbol yang dapat digunakan sebagai dasar untuk melihat objek, kejadian, atau suatu konsep (Widhi 2016). Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

Data primer ialah data yang diperoleh ketika seorang peneliti melakukan observasi secara langsung (Yusuf 2013). Data primer dalam penelitian ini adalah data mengenai UMKM di Yogyakarta. Data primer tersebut dapat diperoleh melalui metode kuesioner secara langsung.

Data sekunder adalah data yang didapatkan apabila peneliti mengumpulkan data dari orang lain dan bukan dari sumber pertamanya (Yusuf 2013). Data sekunder dalam penelitian ini merupakan data yang berasal dari penelitian terdahulu yaitu dari jurnal-jurnal yang sesuai dengan problematika yang dibahas.

3.5.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data ialah suatu langkah yang digunakan peneliti dalam rangka mengumpulkan data secara objektif (Syahrudin 2012). Metode pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini ditempuh dengan metode kuesioner.

Kuesioner merupakan suatu pertanyaan yang jika dilihat dari pertanyaannya dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu kuesioner terbuka dan kuesioner tertutup. Kuesioner terbuka dapat menghasilkan penjelasan yang panjang dan rinci sedangkan kuesioner tertutup memiliki batasan jawaban unit analisis yang pada akhirnya mempermudah peneliti pada saat melakukan perhitungan (Syahrudin 2012). Penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup dalam metode pengumpulan datanya. Dalam kuesioner tertutup peneliti biasanya menyediakan beberapa alternatif jawaban sehingga responden dapat memilih satu dari beberapa alternatif jawaban yang paling sesuai dengan kondisi atau keadaan dari responden tersebut. Pernyataan atau pertanyaan kuesioner pada penelitian ini akan menjelaskan pendapat responden mengenai *BMI drivers*, *BMI practices*, *BMI outcomes*, Kinerja Perusahaan, dan Inovasi.

3.5.3 Skala Pengukuran

Skala likert adalah skala pengukuran yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini. Skala likert umumnya digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi seseorang maupun sekelompok orang mengenai suatu fenomena sosial (Sugiyono 2013). Skala likert biasanya menggunakan 5 skala terhadap pernyataan atau pertanyaan yang diajukan kepada responden. 5 skala tersebut yaitu:

1. SS (Sangat Setuju) diberi nilai 5
2. S (Setuju) diberi nilai 4
3. N (Netral) diberi nilai 3
4. TS (Tidak Setuju) diberi nilai 2
5. STS (Sangat Tidak Setuju) diberi nilai 1

3.6 Metode Analisis

3.6.1 Analisis Deskriptif

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui suatu nilai variabel independen tanpa harus menghubungkan satu variabel dengan variabel yang lain (Widhi 2016). Tujuan dari penelitian deskriptif adalah memberikan pandangan lebih detail mengenai suatu fenomena atau keadaan.

Statistik deskriptif memiliki tujuan untuk menganalisis data dengan menguraikan data yang telah terkumpul dengan apa adanya tanpa bermaksud menarik kesimpulan yang berlaku baik untuk umum ataupun generalisasi. Yang termasuk statistik deskriptif yaitu penyajian data menggunakan tabel, grafik,

diagram lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median dan mean (pengukuran tendensi sentral).

3.6.2 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Structural Equation Modeling (SEM) adalah penggabungan dari dua metode statistik yaitu analisis faktor (*factor analysis*) dan model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) (Ghozali 2014). SEM secara bersama-sama dapat mengkaji (Ghozali 2014):

1. Model struktural meliputi hubungan antar konstruk laten. Hubungan dalam model struktural ini dianggap linear.
2. Model *measurement*, setiap konstruk laten digunakan model sebagai *common factor* dari pengukurannya.

3.6.3 Metode *Partial Least Square* (PLS)

Partial Least Square (PLS) adalah salah satu metode alternatif dalam analisis SEM yang dapat dilakukan untuk mengatasi problematik pada hubungan di antara variabel yang sangat kompleks dan memiliki asumsi nonparametrik atau suatu data penelitian yang tidak mengacu pada salah satu distribusi tertentu. PLS juga dapat dikatakan sebagai pendekatan untuk pemodelan struktural yang menunjukkan hubungan antara konstruk yang dihipotesiskan (Yamin and Kurniawan 2009).

Terdapat dua tahap pengujian dalam metode PLS. Tahap pertama yaitu *outer model* (model pengukuran). Tahap ini bertujuan untuk menentukan spesifikasi hubungan antar konstruk laten dengan indikatornya. Tahap kedua

adalah *inner model* (model struktural). Tahap ini memiliki tujuan untuk menetapkan spesifikasi ikatan antar konstruk laten dan konstruk lainnya (Yamin and Kurniawan 2009).

3.6.4 Pengujian *Outer Model* atau Model Pengukuran

Pengujian outer model meliputi uji uji validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Validitas dalam penelitian kuantitatif memiliki arti bahwa konsep pada tahapan konseptual dan operasional harus konsisten antara satu dengan yang lain. Indikator dapat dikatakan valid jika indikator tersebut dapat mencapai tujuan pengukuran dari konstruk laten dengan tepat (Yamin and Kurniawan 2009). Uji validitas dalam metode PLS yaitu:

a. *Convergent Validity*

Validitas Konvergen berkorelasi dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest indikator) dari suatu konstruk semestinya memiliki hubungan yang tinggi (Ghozali 2008). Pengujian validitas konvergen dapat diketahui dari *loading factor* untuk setiap indikator konstruk.

Loading factor adalah angka yang menunjukkan hubungan antara skor suatu item pertanyaan dengan skor indikator konstruk indikator yang mengukur konstruk tersebut. *Rule of Thumb* yang biasa digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *loading faktor* di atas 0,5.

b. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan memiliki korelasi dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest indikator) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Cara yang ditempuh dalam menguji validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar kuadrat AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap konstruk dengan hubungan antar konstruk dalam model. Validitas diskriminan dikatakan memiliki hasil yang baik jika akar kuadrat AVE menunjukkan nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk (Ghozali 2008). Nilai yang direkomendasikan adalah > 0,5.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diukur dengan melihat *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Hair et al. 1998). *Cronbach's alpha* didefinisikan sebagai koefisien keandalan yang memperlihatkan sebaik apakah item dalam suatu kumpulan secara positif berhubungan antara satu dengan yang lain (Sekaran 2006). Berbeda dengan *cronbach's alpha*, *composite reliability* berperan untuk mengukur nilai yang sebenarnya dari reliabilitas dalam suatu konstruk (Chin and Gopal 1995). Nilai dari *cronbach's alpha* maupun *composite reliability* untuk semua konstruk yaitu > 0,7 (Yamin and Kurniawan 2009).

Tabel 3. 1 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran PLS

Pengujian	Parameter	Rule of Thumb
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factor</i>	<i>Loading factor > 0.70</i>

<i>Discriminant Validity</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	AVE > 0.5
	Akar AVE dibandingkan korelasi antar konstruk	Akar AVE > korelasi antar konstruk
Reliabilitas	<i>cronbach's alpha</i>	<i>Cronobach's Alpha</i> > 0.7
	<i>composite reliability</i>	<i>Composite Reliability</i> > 0.7

3.6.5 Pengukuran *Inner Model* atau Model Struktural

Pengujian model struktural dilakukan untuk menguji hipotesis. Suatu model struktural bisa dievaluasi dengan melihat *R square* (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai *t* statistik dari pengujian koefisien jalur. Semakin tinggi nilai *R square* maka semakin baik model prediksi dari model penelitian yang dilakukan. Nilai *path coefficients* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Nilai *path coefficients* yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistics* lebih dari 1,96 (Hair et al. 1998).

Tabel 3. 2 Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Struktural PLS

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>
R-Square	0,67 menunjukkan model kuat 0,33 menunjukkan model moderat 0,19 menunjukkan model lemah
Signifikansi (<i>two tailed</i>)	<i>t-value</i> 1,65 (significance level = 10%) 1,96 (significance level = 5%) 2,58 (significanece level = 1%).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil dari penelitian mengenai dampak *BMI Drivers*, *BMI Practices*, dan *BMI Outcomes* terhadap Kinerja Perusahaan dan Inovasi pada UMKM di Yogyakarta sejumlah 150 responden. Hasil yang diperoleh dari jawaban responden akan menjadi sumber informasi dalam menjawab permasalahan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Dengan adanya permasalahan serta perumusan model yang telah dijelaskan serta untuk kepentingan hipotesis maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM dengan bantuan *software PLS*.

4.1 Karakteristik Responden

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 150 responden maka identifikasi mengenai karakteristik respondennya adalah sebagai berikut:

4.1.1 Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan hasil penelitian dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 1 Responden menurut Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-Laki	101	67.3	67.3	67.3
Valid Perempuan	49	32.7	32.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan data responden pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa pemilik UMKM di provinsi DI Yogyakarta mayoritas adalah laki-laki yaitu sebanyak 67,3% dan sisanya adalah perempuan yaitu sebanyak 32,7%.

4.1.2 Usia Responden

Berdasarkan hasil penelitian dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan usia pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 2 Responden menurut Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-20 Tahun	14	9.3	9.3	9.3
21-30 Tahun	84	56.0	56.0	65.3
31-40 Tahun	31	20.7	20.7	86.0
Lebih Dari 40 Tahun	21	14.0	14.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa pemilik UMKM yang menjadi responden dalam penelitian ini mayoritas berusia 21-30 tahun yaitu sebesar 56%, urutan kedua berada pada usia 31-40 tahun yaitu 20,7%, urutan ketiga berada pada usia lebih dari 40 tahun yaitu sebesar 14%, dan urutan terakhir berada pada usia 18-20 tahun yaitu sebesar 9,3%.

4.1.3 Sektor UMKM Responden

Berdasarkan hasil penelitian dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan Sektor UMKM pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 3 Responden menurut Sektor UMKM

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sektor Perdagangan	92	61.3	61.3	61.3
Sektor Pertanian	10	6.7	6.7	68.0
Sektor Kelautan dan Perikanan	1	.7	.7	68.7
Sektor Komunikasi	3	2.0	2.0	70.7
Sektor Pariwisata	4	2.7	2.7	73.3
Sektor Jasa kesehatan	3	2.0	2.0	75.3
Valid Sektor Konstruksi	9	6.0	6.0	81.3
Sektor Jasa Pendidikan	4	2.7	2.7	84.0
Sektor Industri Pengolahan	21	14.0	14.0	98.0
Hiburan	2	1.3	1.3	99.3
Selain Sektor Perdagangan	1	.7	.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan karakteristik responden menurut sektornya dapat diketahui bahwa mayoritas UMKM yang menjadi responden bergerak pada sektor perdagangan yaitu sebesar 61,3%. Urutan kedua adalah sektor industri pengolahan yaitu sebesar 14% sedangkan yang lain bergerak di berbagai sektor seperti sektor pertanian, kelautan dan perikanan, komunikasi, pariwisata, jasa kesehatan, konstruksi, jasa pendidikan, hiburan, dan yang lainnya.

4.1.4 Umur Usaha Responden

Berdasarkan hasil penelitian dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan umur usaha pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 4 Responden menurut Umur Usaha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2-5 Tahun	89	59.3	59.3	59.3
6-10 Tahun	39	26.0	26.0	85.3
Lebih Dari 10 Tahun	22	14.7	14.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan umur usaha UMKM dapat diketahui bahwa mayoritas responden yaitu sebesar 59,3% telah mengelola UMKM selama 2-5 tahun, sedangkan 26%-nya telah mengelola UMKM selama 6-10 tahun, dan 14.7%-nya telah mengelola UMKM selama lebih dari 10 tahun.

4.1.5 Jumlah Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan umur usaha pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 5 Responden menurut Jumlah Karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5-19 Orang	89	59.3	59.3	59.3
20-99 Orang	45	30.0	30.0	89.3
Lebih Dari 100 Orang	16	10.7	10.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan jumlah karyawannya dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki karyawan antara 5-19 orang dengan persentase sebesar 59,3%, diikuti dengan 20-99 orang karyawan dengan persentase 30%, dan lebih dari 100 orang dengan persentase 10,7%.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Penentuan kriteria penilaian responden dapat dilakukan dengan interval sebagai berikut:

Skor persepsi terendah : 1

Skor persepsi tertinggi : 5

Interval: $\frac{5-1}{5} = 0,80$

Sehingga diperoleh batasan persepsi masing-masing variabel sebagai berikut ini:

1,00 – 1,80	Sangat tidak baik
1,81 – 2,60	Tidak baik
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat baik

Tabel 4. 6 Penilaian Responden pada Variabel *BMI Drivers*

No.	Indikator <i>BMI Drivers</i>	Mean	Kriteria
1.	UMKM kami konsisten dalam melakukan pengembangan produk baru selama satu tahun terakhir	4.21	Sangat baik
2.	UMKM kami konsisten dalam melakukan kegiatan inovasi dan/atau kegiatan R&D selama satu tahun terakhir	4.25	Sangat baik
3.	UMKM kami konsisten dalam mengiklankan produk atau layanan dengan cara baru	4.28	Sangat baik
4.	UMKM kami selalu meminimalkan biaya untuk meningkatkan bisnis	4.31	Sangat baik
5.	UMKM kami selalu meminimalkan biaya untuk memfokuskan penawaran produk	4.38	Sangat baik
6.	UMKM kami sering mengubah preferensi pelanggan	4.15	Baik
7.	UMKM kami selalu berusaha menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yang semakin cepat	4.46	Sangat baik
	Rata-rata total	4.29	Sangat baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel *BMI Drivers* adalah sebesar 4,29 yang berada pada kriteria sangat baik dengan indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah “UMKM kami selalu berusaha menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yang semakin cepat” yaitu sebesar 4,46 dan indikator yang memiliki nilai paling rendah adalah “UMKM kami sering mengubah preferensi pelanggan” yaitu sebesar 4,15.

Berdasarkan data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa UMKM di Yogyakarta yang menjadi responden dalam penelitian ini berhasil merespons penggerak BMI (*BMI Drivers*) dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan tingginya nilai pada setiap indikator yang merupakan kumpulan dari orientasi strategis perusahaan (faktor internal) serta kondisi pasar dan turbulensi teknologi (faktor eksternal) yang menjadi *drivers* dalam BMI. Semakin baik UMKM dalam menanggapi *BMI Drivers* maka akan berpengaruh positif terhadap *BMI Practices*.

Tabel 4. 7 Penilaian Responden pada Variabel *BMI Practices*

No.	Indikator <i>BMI Practices</i>	Mean	Kriteria
1.	Selama setahun yang lalu, UMKM kami memiliki tim khusus untuk menangani eksperimen <i>Business Model</i> (BM)	3.89	Baik
2.	Selama setahun yang lalu, UMKM kami mengalokasikan anggaran untuk eksperimen <i>Business Model</i> (BM)	4.06	Baik
3.	Selama setahun yang lalu, UMKM kami membuat perubahan baru pada <i>Business Model</i> (BM) di mana sektor UMKM kami berada	4.10	Baik
4.	Selama setahun yang lalu, UMKM kami membuat perubahan pada <i>Business Model</i> (BM) kami sendiri	4.21	Sangat baik

	di mana BM tersebut memperkenalkan cara baru untuk bertransaksi dengan pelanggan		
	Rata-rata total	4.06	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel *BMI Practices* adalah sebesar 4,06 yang berada pada kriteria baik dengan indikator yang mempunyai nilai tertinggi adalah “Selama setahun yang lalu, UMKM kami membuat perubahan pada *Business Model* (BM) kami sendiri di mana BM tersebut memperkenalkan cara baru untuk bertransaksi dengan pelanggan” yaitu sebesar 4,21 dan indikator yang memiliki nilai terendah adalah “Selama setahun yang lalu, UMKM kami memiliki tim khusus untuk menangani eksperimen *Business Model* (BM)” yaitu sebesar 3,89.

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa UMKM yang menjadi responden dalam penelitian ini telah melakukan praktik BMI (*BMI Practices*) dengan baik. Hal ini dilakukan untuk memperoleh hasil BMI (*BMI Outcomes*) yang baik dan sejalan dengan visi misi perusahaan. Semakin baik praktik BMI (*BMI Practices*) yang dilakukan oleh suatu UMKM maka semakin baik juga tingkat keberhasilan pada *BMI Outcomes* UMKM tersebut.

Tabel 4. 8 Penilaian Responden pada Variabel *BMI Outcomes*

No.	Indikator <i>BMI Outcomes</i>	Mean	Kriteria
1.	Suatu <i>Business Model Innovation</i> (BMI) hanya membutuhkan perubahan dari beberapa komponen <i>Business Model</i> (BM)	4.25	Sangat baik
2.	Mitra utama UMKM kami benar-benar dapat berkolaborasi dengan kami selama <i>proses Business Model Innovation</i> (BMI) berlangsung	4.22	Sangat baik
3.	Manajemen pada UMKM kami mendukung seluruh proses <i>Business Model Innovation</i> (BMI)	4.30	Sangat baik
4.	Perubahan dalam <i>Business Model</i> (BM) akan menyebabkan perubahan dalam proses bisnis UMKM kami	4.27	Sangat baik
5.	Perubahan <i>Business Model</i> (BM) pada UMKM kami menyebabkan perubahan dalam penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi (penggunaan internet, sosial media, dll) yang kami gunakan	4.30	Sangat baik
	Rata-rata total	4.27	Sangat baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel *BMI Outcomes* adalah sebesar 4,27 yang berada pada kriteria sangat baik. Terdapat dua indikator yang memiliki nilai sama dan menjadi indikator dengan nilai tertinggi yaitu “Manajemen pada UMKM kami mendukung seluruh proses *Business Model Innovation* (BMI)” dan “Perubahan *Business Model* (BM) pada UMKM kami menyebabkan perubahan dalam penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi (penggunaan internet, sosial media, dll) yang kami gunakan” dengan nilai sebesar 4,30. Selain itu terdapat indikator dengan nilai terendah yaitu “Mitra utama UMKM kami benar-benar dapat berkolaborasi dengan kami selama *proses Business Model Innovation* (BMI) berlangsung” dengan nilai sebesar 4,22.

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa UMKM yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki hasil BMI (*BMI Outcomes*) yang baik. Hal tersebut dikarenakan mereka dapat merespons *BMI Drivers* dengan baik dan melakukan *BMI Practices* dengan tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Suatu *BMI Outcomes* yang baik pada akhirnya akan berpengaruh positif pada kinerja perusahaan dan inovasi perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 4. 9 Penilaian Responden pada Variabel Kinerja Perusahaan

No.	Indikator Kinerja Perusahaan	Mean	Kriteria
1.	Kami puas dengan pertumbuhan penjualan UMKM kami sampai saat ini	4.32	Sangat baik
2.	Kami puas dengan pangsa pasar yang UMKM kami miliki sampai saat ini	4.25	Sangat baik
3.	Kami puas dengan tingkat penetrasi pasar UMKM kami sampai saat ini	4.22	Sangat baik
	Rata-rata total	4.26	Sangat baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel Kinerja Perusahaan adalah 4,26 yang berada pada kriteria sangat baik dengan indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah “Kami puas dengan pertumbuhan penjualan UMKM kami sampai saat ini” yaitu sebesar 4,32 dan indikator yang memiliki nilai terendah adalah “Kami puas dengan tingkat penetrasi pasar UMKM kami sampai saat ini” dengan nilai sebesar 4,22.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa UMKM yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki hasil yang sangat baik pada variabel Kinerja Perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan tingginya nilai yang diperoleh dari setiap indikator yang ada pada variabel tersebut. Perusahaan yang memiliki respons tepat dalam menghadapi

BMI Drivers, mengimplementasikan *BMI Practices* dengan akurat, dan memiliki *BMI Outcomes* yang baik pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tabel 4. 10 Penilaian Responden pada Variabel Inovasi

No.	Indikator Inovasi	Mean	Kriteria
1.	Budaya perusahaan dalam UMKM kami berfokus pada inovasi yang konsisten	4.27	Sangat baik
2.	UMKM kami sangat menghargai ide yang original	4.38	Sangat baik
3.	UMKM kami menerima segala risiko atas investasi yang kami lakukan	4.28	Sangat baik
4.	UMKM kami menunjukkan kegigihan dalam mengubah ide menjadi kenyataan	4.39	Sangat baik
5.	UMKM kami memiliki tujuan untuk melakukan inovasi setiap tahunnya	4.33	Sangat baik
6.	UMKM kami menghadirkan inovasi yang benar-benar baru ke pasar	4.24	Sangat baik
	Rata-rata total	4.31	Sangat baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel Inovasi adalah 4,31 yang berada pada kriteria sangat baik dengan indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah “UMKM kami menunjukkan kegigihan dalam mengubah ide menjadi kenyataan” yaitu sebesar 4,39 dan indikator yang memiliki nilai terendah adalah “UMKM kami menghadirkan inovasi yang benar-benar baru ke pasar” dengan nilai 4,24.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa UMKM yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki hasil yang sangat baik pada variabel Inovasi. Hal ini dibuktikan dengan tingginya nilai yang diperoleh dari setiap indikator yang ada pada variabel tersebut. Perusahaan yang Perusahaan yang memiliki respons tepat dalam menghadapi

BMI Drivers, mengimplementasikan *BMI Practices* dengan akurat, dan memiliki *BMI Outcomes* yang baik pada akhirnya akan meningkatkan inovasi perusahaan secara keseluruhan.

4.3 Analisis Statistik

Model penelitian ini akan dianalisis menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan *software SmartPLS*. Terdapat dua tahapan pengujian dalam metode PLS yaitu *outer model* dan *inner model*.

4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian outer model meliputi uji uji validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

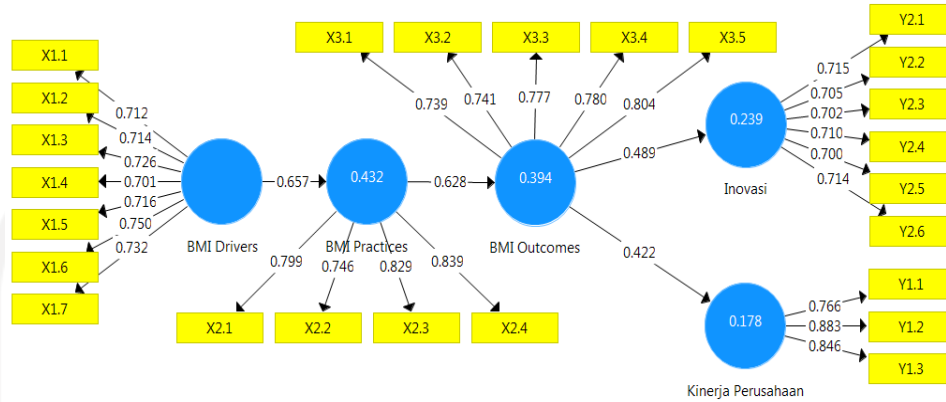
Validitas konstruk digunakan untuk melihat seberapa tepat suatu pengukuran dalam merepresentasikan konsep yang sebenarnya. Pengujian validitas konstruk meliputi:

a. *Convergent Validity*

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau *observed variabel* merepresentasi variabel laten untuk diukur.

Convergent validity diukur dengan menggunakan parameter outer loading dan AVE (*Average Variance Extracted*). Ukuran refleksif individual dikatakan berkorelasi jika nilai lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Lata, 2015). Berdasarkan kriteria ini maka indikator dengan *loading factor* $< 0,70$ akan dihilangkan dari model.

Gambar 4. 1 Pengujian Model Pengukuran



Gambar 4.1 di atas memperlihatkan bahwa semua *loading factor* memiliki nilai $> 0,70$. Hal tersebut berarti bahwa seluruh indikator pada variabel *BMI Drivers*, *BMI Practices*, *BMI Outcomes*, Kinerja Perusahaan, dan Inovasi dinyatakan valid serta tidak ada indikator yang harus dihilangkan dari model.

Hasil pengujian didapatkan dari tabel uji indikator *convergent validity* sebagaimana dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4. 11 Nilai Loading Factor Variabel

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
BMI Drivers	X1.1	0.712	Valid
	X1.2	0.714	Valid
	X1.3	0.726	Valid
	X1.4	0.701	Valid
	X1.5	0.716	Valid
	X1.6	0.750	Valid
	X1.7	0.732	Valid
BMI Practices	X2.1	0.799	Valid
	X2.2	0.746	Valid
	X2.3	0.829	Valid
	X2.4	0.839	Valid
BMI Outcomes	X3.1	0.739	Valid
	X3.2	0.741	Valid
	X3.3	0.777	Valid
	X3.4	0.780	Valid
	X3.5	0.804	Valid
Kinerja Perusahaan	Y1.1	0.766	Valid
	Y1.2	0.883	Valid
	Y1.3	0.846	Valid
Inovasi	Y2.1	0.715	Valid
	Y2.2	0.705	Valid
	Y2.3	0.702	Valid
	Y2.4	0.710	Valid
	Y2.5	0.700	Valid
	Y2.6	0.714	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa seluruh *loading factor* memiliki nilai $> 0,70$ sehingga tidak ada indikator yang harus dihilangkan dari model.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant validity* diamati dengan nilai *cross-loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antara suatu konstruk dengan indikatornya dan indikator konstruk lainnya. Nilai standar yang digunakan untuk *cross-loading* adalah harus lebih besar dari 7 atau dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extraction* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dalam model dengan konstruk lainnya. Setiap konstruk dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik jika nilai akar AVE-nya lebih besar dari nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lain dalam model.

Tabel 4. 12 Nilai Fornell-Larcker Criterion

	BMI Drivers	BMI Outcomes	BMI Practices	Inovasi	Kinerja Perusahaan
BMI Drivers	0.722				
BMI Outcomes	0.648	0.769			
BMI Practices	0.657	0.628	0.804		
Inovasi	0.679	0.489	0.564	0.708	
Kinerja Perusahaan	0.494	0.422	0.492	0.485	0.833

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Tabel 4. 13 Nilai Cross Loading

	BMI Drivers	BMI Outcomes	BMI Practices	Inovasi	Kinerja Perusahaan
X1.1	0.712	0.509	0.456	0.541	0.356
X1.2	0.714	0.485	0.471	0.480	0.387
X1.3	0.726	0.467	0.498	0.464	0.360
X1.4	0.701	0.326	0.443	0.475	0.385
X1.5	0.716	0.461	0.471	0.422	0.272
X1.6	0.750	0.523	0.492	0.484	0.419
X1.7	0.732	0.496	0.484	0.568	0.314
X2.1	0.526	0.444	0.799	0.340	0.363
X2.2	0.426	0.466	0.746	0.445	0.367
X2.3	0.482	0.452	0.829	0.427	0.299
X2.4	0.642	0.624	0.839	0.570	0.515
X3.1	0.483	0.739	0.512	0.420	0.374
X3.2	0.502	0.741	0.466	0.288	0.301
X3.3	0.503	0.777	0.472	0.392	0.400
X3.4	0.480	0.780	0.462	0.381	0.286
X3.5	0.523	0.804	0.495	0.382	0.244
Y1.1	0.355	0.319	0.444	0.360	0.766
Y1.2	0.509	0.407	0.451	0.454	0.883
Y1.3	0.348	0.318	0.326	0.389	0.846
Y2.1	0.538	0.425	0.490	0.715	0.406
Y2.2	0.425	0.289	0.408	0.705	0.294
Y2.3	0.467	0.354	0.366	0.702	0.341
Y2.4	0.517	0.334	0.358	0.710	0.321
Y2.5	0.440	0.313	0.281	0.700	0.315
Y2.6	0.475	0.330	0.463	0.714	0.359

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.16 dan 4.17, masing-masing item memiliki nilai *cross-loading* > 0,70 dan setiap item memiliki nilai terbesar jika dikaitkan dengan variabel latennya dibandingkan jika dikaitkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel manifest dalam penelitian ini menjelaskan variabel laten dengan benar dan membuktikan validitas diskriminan semua item valid.

2. Uji Reliabilitas

Selain menggunakan nilai *factor loading* untuk setiap konstruk sebagai uji validitas, uji reliabilitas juga dilakukan pada model pengukuran. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan keakuratan, konsistensi, dan akurasi instrumen dalam mengukur struktur. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan SmartPLS, keandalan konstruk dapat diukur dengan dua cara yaitu *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability*. Namun, menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk memberikan nilai yang lebih rendah (*underestimate*) sehingga lebih baik menggunakan *composite reliability*.

Tabel 4. 14 Nilai Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
BMI Drivers	0.847	0.847	0.884	0.521
BMI Outcomes	0.827	0.828	0.878	0.591
BMI Practices	0.819	0.837	0.880	0.647
Inovasi	0.802	0.806	0.858	0.501
Kinerja Perusahaan	0.779	0.799	0.872	0.694

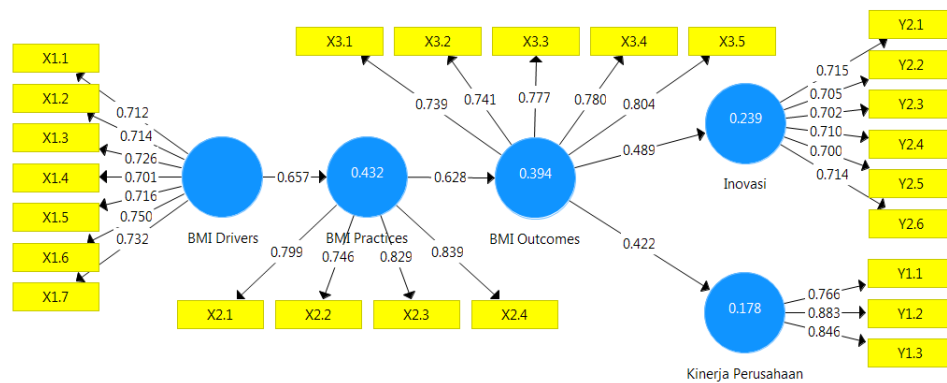
Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Seperti terlihat dari Tabel 4.18 di atas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* maupun *composite reliability* semua variabel memiliki nilai $> 0,70$ dalam uji reliabilitas. Uji validitas menggunakan nilai AVE (*Average Extracted Variance*) > 0.50 . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel yang diukur valid dan reliabel, dan pengujian model struktural dapat dilanjutkan.

4.3.2 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Langkah selanjutnya setelah melakukan uji *outer model* adalah melakukan uji *inner model*. Pengujian *inner model* atau model struktural bertujuan untuk mengetahui hubungan antara konstruk, nilai signifikansi, dan *R square* dari model penelitian.

Gambar 4. 2 Model Struktural



Sumber: Hasil Output SmartPLS (v. 3.2.9)

Evaluasi model struktural PLS diawali dengan melihat *R-square* setiap variabel laten dependen. Tabel di bawah ini merupakan hasil perkiraan *R-square* dengan menggunakan PLS.

Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Goodness of Fit

	R Square	Adjusted R Square
BMI Outcomes	0.394	0.390
BMI Practices	0.432	0.428
Inovasi	0.239	0.234
Kinerja Perusahaan	0.178	0.173

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.19 di atas menunjukkan nilai adjusted *R-Square* dari variabel BMI Practices sebesar 0,428 nilai tersebut artinya bahwa variabel BMI

Practices dapat dijelaskan dengan variabel BMI Drivers sebesar 42,8% dan sisanya 57,2% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa model dalam hubungan ini memiliki level yang moderat karena nilainya di atas 0,33 atau 33%.

Nilai adjusted R-Square dari variabel *BMI Outcomes* sebesar 0,390 nilai tersebut artinya bahwa variabel *BMI Outcomes* dapat dijelaskan dengan variabel BMI Practices sebesar 39% dan sisanya 61% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa model dalam hubungan ini memiliki level yang moderat karena nilainya di atas 0,33 atau 33%.

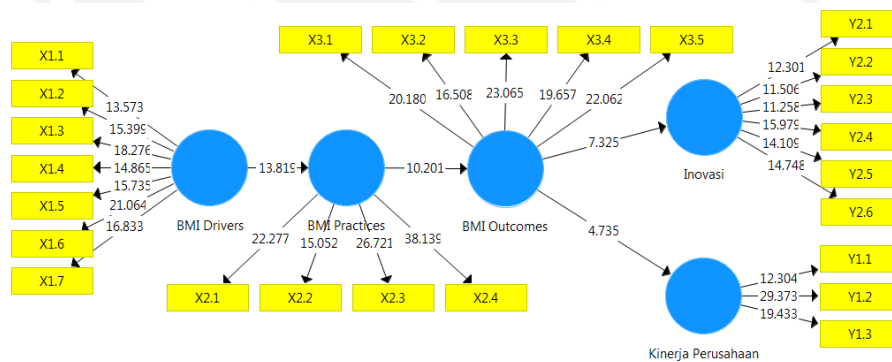
Nilai adjusted R-Square dari variabel Kinerja Perusahaan sebesar 0,173 nilai tersebut artinya bahwa variabel Kinerja Perusahaan dapat dijelaskan dengan variabel *BMI Outcomes* sebesar 17,3% dan sisanya 82,7% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa model dalam hubungan ini memiliki level yang lemah karena nilainya di bawah 0,19 atau 19%.

Nilai *adjusted R-Square* dari variabel Inovasi sebesar 0,234 nilai tersebut artinya bahwa variabel Inovasi dapat dijelaskan dengan variabel *BMI Outcomes* sebesar 23,4% dan sisanya 76,6% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa model dalam hubungan ini memiliki level yang lemah karena nilainya di bawah 0,33 atau 33%.

4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis secara langsung adalah *output* gambar maupun nilai yang terdapat pada *output path coefficients*. Dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis secara langsung adalah jika *p value* < 0,05 (*significance level*= 5%) maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut penjelasan secara lengkap mengenai pengujian hipotesis:

Gambar 4. 3 Pengujian Hipotesis



Sumber: Hasil Output SmartPLS (v. 3.2.9)

Berdasarkan gambar pengujian hipotesis 4.3 di atas maka dapat diketahui bahwasanya:

1. Variabel *BMI Drivers* memiliki pengaruh *t-statistic* terhadap *BMI Practices* sebesar 13.819
2. Variabel *BMI Practices* memiliki pengaruh *t-statistic* terhadap *BMI Outcomes* sebesar 10.201

3. Variabel *BMI Outcomes* memiliki pengaruh *t-statistic* terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 4.735
4. Variabel *BMI Outcomes* memiliki pengaruh *t-statistic* terhadap Inovasi sebesar 7.325

Tabel 4. 16 Pengujian Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	Sampel Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T-Statistic (O/SDEV)	P-Value
BMI Drivers -> BMI Practices	0.657	0.663	0.048	13.819	0.000
BMI Practices -> BMI Outcomes	0.628	0.632	0.062	10.201	0.000
BMI Outcomes -> Kinerja Perusahaan	0.422	0.433	0.089	4.735	0.000
BMI Outcomes -> Inovasi	0.489	0.505	0.067	7.325	0.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini pengujian tersebut dilakukan dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Berikut merupakan hasil analisis PLS *bootstrapping* adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *BMI Drivers* terhadap *BMI Practices*

Hasil pengujian hipotesis pertama yakni pengaruh *BMI Drivers* terhadap *BMI Practices* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,657 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan *t-statistic* sebesar 13.819. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai *t-statistic* sebesar 13.819 lebih dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut

menunjukkan bahwa *BMI Drivers* berpengaruh terhadap *BMI Practices* sehingga hipotesis yang menyebutkan *BMI Drivers* memiliki pengaruh positif terhadap *BMI Practices* **diterima**.

2. Pengaruh *BMI Practices* terhadap *BMI Outcomes*

Hasil pengujian hipotesis kedua yakni pengaruh *BMI Practices* terhadap *BMI Outcomes* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,628 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan *t-statistic* sebesar 10.201. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai *t-statistic* sebesar 10.201 lebih dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *BMI Practices* berpengaruh terhadap *BMI Outcomes* sehingga hipotesis yang menyebutkan *BMI Practices* memiliki pengaruh positif terhadap *BMI Outcomes* **diterima**.

3. Pengaruh *BMI Outcomes* terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil pengujian hipotesis ketiga yakni pengaruh *BMI Outcomes* terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,422 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan *t-statistic* sebesar 4.735. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai *t-statistic* sebesar 4.735 lebih dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *BMI Outcomes* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan sehingga hipotesis yang menyebutkan *BMI Outcomes* memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan **diterima**.

4. Pengaruh *BMI Outcomes* terhadap Inovasi

Hasil pengujian hipotesis keempat yakni pengaruh *BMI Outcomes* terhadap Inovasi menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,489 nilai *p-values* sebesar 0,000

dan *t-statistic* sebesar 7.325. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai *t-statistic* sebesar 7.325 lebih dari dari *t-tabel* 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *BMI Outcomes* berpengaruh terhadap Inovasi sehingga hipotesis yang menyebutkan *BMI Outcomes* memiliki pengaruh positif terhadap Inovasi **diterima.**

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh *BMI Drivers* terhadap *BMI Practices*

Hasil analisis PLS memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *BMI Drivers* terhadap *BMI Practices*. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa *BMI Drivers* memegang peranan penting dalam usaha UMKM di Yogyakarta untuk mengimplementasikan *BMI Practices*. Adanya *BMI Drivers* yang direspons dengan baik oleh para pelaku UMKM di Yogyakarta memiliki dampak yang besar pada praktik BMI / *BMI Drivers* yang mereka lakukan.

Ada berbagai *BMI Drivers* dapat mendorong perusahaan untuk berinovasi dengan praktik bisnis model mereka. Perusahaan perlu bereaksi terhadap permintaan dinamis dan perubahan dalam ekosistem bisnis mereka misalnya, peningkatan tekanan biaya, ancaman substitusi mudah, dan kebutuhan konstan untuk diferensiasi (Carayannis et al. 2015). Berbagai *BMI Drivers* tersebut pada akhirnya akan memengaruhi perusahaan dalam menerapkan praktik BMI mereka karena perusahaan harus selalu berinovasi dan berkembang dalam praktik inovasi bisnis model mereka mengikuti perubahan zaman agar dapat bertahan dalam persaingan. Dengan demikian Amit and Zott (2012) menyebutkan bahwa

mayoritas (54%) perusahaan dari survei global lebih menyukai BM baru daripada produk dan layanan baru sebagai sumber keunggulan kompetitif di masa depan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pucihar et al. (2019), Foss and Saebi (2017), dan Bouwman et al. (2018) bahwa *BMI Drivers* berpengaruh terhadap praktik BMI / *BMI Drivers* suatu perusahaan.

4.5.2 Pengaruh *BMI Practices* terhadap *BMI Outcomes*

Hasil analisis PLS memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *BMI Practices* terhadap *BMI Outcomes*. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa *BMI Practices* memiliki peran penting dalam hasil BMI / *BMI Outcomes* dari suatu perusahaan. Adanya *BMI Practices* yang berhasil diimplementasikan oleh perusahaan berdampak besar atau berbanding lurus dengan hasil BMI / *BMI Outcomes* yang pada akhirnya didapatkan oleh perusahaan.

Penerapan *BMI Practices* merupakan salah satu bentuk komitmen perusahaan yang diterapkan dengan cara memiliki tata kelola yang etis dan senantiasa berkontribusi terhadap perkembangan ekonomi dan tidak mengesampingkan kualitas kehidupan tenaga kerja, komunitas local, dan masyarakat sekitar (Poerwanto et al. 2019). Suatu perusahaan dapat berkembang apabila mereka mengembangkan keunggulan kompetitifnya. Bisnis harus berusaha untuk menjadi unik serta membangun komunitas dengan pelanggan sehingga keterhubungan dengan pelanggan pada tingkat emosional akan membantu usaha tersebut (Zimmerer 2016). Selanjutnya Zimmerer (2016) menyatakan ketika usaha berkonsentrasi pada inovasi dan menekankan kecepatan

bekerja, maka secara jangka panjang mereka akan mencapai keunggulan kompetitif mereka. Hal tersebut akan menyebabkan suatu *BMI Practices* akan berpengaruh terhadap *outcome* dari BMI karena dengan *BMI Practices* yang terarah dan terencana dengan baik maka akan menghasilkan *outcome* seperti yang diharapkan oleh manajemen perusahaan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Poerwanto et al. (2019), Foss and Saebi (2017), dan Heikkilä, Bouwman, and Heikkilä (2018) bahwa *BMI Practices* memiliki pengaruh terhadap *BMI Outcomes*.

4.5.3 Pengaruh *BMI Outcomes* terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil analisis PLS menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *BMI Outcomes* terhadap Kinerja Perusahaan. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa suatu *BMI Outcomes* yang didapatkan oleh perusahaan pada akhirnya juga akan berbanding lurus dengan Kinerja Perusahaan yang semakin baik.

Kemampuan perusahaan dalam menerapkan BMI akan memberikan *outcome* yang sesuai harapan pula. *Outcome* yang bagus dan sesuai dengan harapan tersebut pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi karena untuk menghasilkan *BMI Outcomes* yang baik akan memerlukan dukungan dari semua anggota perusahaan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pervaiz K. Ahmed and Charles D. Shepherd (2010) menyatakan “inovasi perusahaan dapat menghasilkan

R&D (*Research and Development*), produksi, serta pendekatan pemasaran dan akhirnya mengarah kepada komersialisasi inovasi tersebut”.

Berjalan atau tidaknya BMI sangat ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki dalam perusahaan untuk melaksanakannya seperti inovasi proses, inovasi produk, inovasi, pemasaran dan inovasi organisasi (Sain 2019). Kemampuan inovasi merupakan kemampuan organisasi untuk mengadopsi atau mengimplementasikan gagasan baru, proses, dan produk baru (Hurley & Hult 1998) oleh sebab itu demi mendapatkan hasil BMI yang baik suatu perusahaan harus bisa memaksimalkan semua sumber daya yang dimilikinya agar *BMI Outcomes* dapat tercapai yang sesuai harapan perusahaan. Hal tersebut pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan yang bersangkutan, sehingga dapat disimpulkan bahwa *BMI Outcomes* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sain (2019), Giesen et al. (2007), Marolt et al. (2018), dan Bouwman et al. (2018) bahwa pada akhirnya *BMI Outcomes* akan berbanding lurus dan berpengaruh pada Kinerja Perusahaan.

4.5.4 Pengaruh *BMI Outcomes* terhadap Inovasi

Hasil analisis PLS memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *BMI Outcomes* terhadap Inovasi. Hal tersebut dapat diartikan bahwa suatu *BMI Outcomes* yang didapatkan oleh perusahaan pada akhirnya akan berdampak pada perubahan strategis dan arsitektur perusahaan itu sendiri sehingga

implementasi Inovasi yang semakin baik dapat dilakukan oleh perusahaan kedepannya.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Psomas (2015), Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute (2019), dan Bouwman et al. (2018) bahwa pada gilirannya *BMI Outcomes* akan berbanding lurus dan berpengaruh pada Inovasi perusahaan secara keseluruhan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai “Dampak Hubungan antara *Business Model Innovation (BMI) Drivers*, *BMI Practices*, dan *BMI Outcomes* terhadap Kinerja dan Inovasi Perusahaan (Studi pada UMKM di Yogyakarta)”, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. *BMI Drivers* memiliki pengaruh positif terhadap *BMI Practices*.
2. *BMI Practices* memiliki pengaruh positif terhadap *BMI Outcomes*.
3. *BMI Outcomes* memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan.
4. *BMI Outcomes* memiliki pengaruh positif terhadap Inovasi.

5.2 Keterbatasan Penelitian

1. Hasil penelitian ini hanya sebagai hubungan kausal antara konstruk *BMI Drivers*, *BMI Practices*, *BMI Outcomes* terhadap Kinerja Perusahaan dan Inovasi.
2. Responden dalam penelitian ini hanya pelaku UMKM di Yogyakarta sehingga tidak bisa mewakili lingkup yang lebih luas yaitu UMKM di Indonesia.
3. Uji *Inner Model* hanya menggunakan satu dari tiga kriteria yang ada yaitu *R-square*, sementara *F-square* dan *Q-square* tidak digunakan dalam penelitian ini.

5.3 Saran

Di bawah ini adalah saran dari penulis terhadap penelitian ini:

1. Pelaku UMKM di Yogyakarta hendaknya meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam mengimplementasikan *Business Model Innovation* (BMI) agar dapat terus bertahan dalam menghadapi lingkungan luar yang berkembang semakin pesat dan meningkatkan keunggulan kompetitif agar dapat bersaing dengan perusahaan lain.
2. Pelaku UMKM di Yogyakarta hendaknya selalu peka dengan pendorong/penggerak suatu BMI agar *BMI Practices* dapat dilakukan dengan tepat dan akurat sehingga menciptakan *BMI Outcomes* yang baik dan sesuai dengan harapan perusahaan.
3. Pemerintah seperti Dinas Koperasi dan UKM DIY ataupun pemerintah terkait agar selalu memberikan fasilitas bagi para pelaku UMKM baik dalam bentuk pelatihan maupun penyuluhan mengenai pengelolaan usaha dari segi operasional agar UMKM di Yogyakarta semakin maju dan memiliki kemampuan yang cukup dalam menghadapi segala perubahan sehingga pada akhirnya ekosistemnya akan semakin baik.
4. Bagi peneliti yang lain agar temuan ini direplikasi menggunakan desain eksperimental dan narasumber penelitian secara lebih luas agar sifat antar hubungan akan semakin akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Achtenhagen, Leona, Leif Melin, and Lucia Naldi. 2013. "Dynamics of Business Models - Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation." *Long Range Planning* 46(6): 427–42.
- Ahmed, Pervaiz K, & Shepherd, Charles D. (2010). "*Innovation Management*". New Jersey: Pearson Education, Inc
- Amit, Raphael, and Christoph Zott. 2012. "Creating Value Through Business Model Innovation." (53310): 42–50.
- Ammirato, Salvatore, Roberto Linzalone, and Alberto Michele Felicetti. 2021. "Business Model Innovation Drivers as Antecedents of Performance." *Measuring Business Excellence* 26(1): 6–22.
- Bashir, Makhmoor, M. Muzamil Naqshbandi, and Rayees Farooq. 2020. "Business Model Innovation: A Systematic Review and Future Research Directions." *International Journal of Innovation Science* 12(4): 457–76.
- Bashir, Makhmoor, and Rajesh Verma. 2019. "Internal Factors & Consequences of Business Model Innovation." *Management Decision* 57(1): 262–90.
- Berends, Hans, Armand Smits, Isabelle Reymen, and Ksenia Podoyntsyna. 2016. "Learning While (Re)Configuring: Business Model Innovation Processes in Established Firms." *Strategic Organization* 14(3): 181–219.
- Boons, Frank, and Florian Lüdeke-Freund. 2013. "Business Models for Sustainable Innovation: State-of-the-Art and Steps towards a Research Agenda." *Journal of Cleaner Production* 45: 9–19.

- Bouwman, Harry, Shahrokh Nikou, Francisco J. Molina-Castillo, and Mark de Reuver. 2018. "The Impact of Digitalization on Business Models." *Digital Policy, Regulation and Governance* 20(2): 105–24.
- Bouwman, Harry, Shahrokh Nikou, and Mark de Reuver. 2019. "Digitalization, Business Models, and SMEs: How Do Business Model Innovation Practices Improve Performance of Digitalizing SMEs?" *Telecommunications Policy* 43(9): 1–18.
- Carayannis, E.G.; Sindakis, S.; Walter, C. (2015). Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability. *J. Technol. Transf.* 40, 85–104.
- Chen, Jiawen, Linlin Liu, and Yong Wang. 2021. "Business Model Innovation and Growth of Manufacturing SMEs: A Social Exchange Perspective." *Journal of Manufacturing Technology Management* 32(2): 290–312.
- Chesbrough, Henry. 2010. "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers." *Long Range Planning* 43(2–3): 354–63.
- Chin, W.W. and Gopal, A., (1995) "Adoption Intention in GSS: Relative Importance of Beliefs," *DATA BASE for Advances in Information Systems* (26:2&3), pp. 42-64.
- Dataku Bappeda Jogjaprov, 2021, Koperasi dan UMKM DIY. http://bappeda.jogjaprov.go.id/dataku/data_dasar/index/107-umkm
- Dinas Koperasi dan UKM DIY, 2020, Koperasi dan UKM DIY. Diambil kembali dari Dinas Koperasi dan UKM DIY pada 2020, November 4 : http://bappeda.jogjaprov.go.id/dataku/data_dasar?id_skpd=18

- Fauzan, Y., Mawardi, M. K., & Iqbal, M. 2021. "INOVASI MODEL BISNIS UKM DITINJAU DARI BERBAGAI PERSPEKTIF." *PROFIT: JURNAL ADMINISTRASI BISNIS* 15(1): 43-56.
- Filser, Matthias et al. 2018. "Tracing the Roots of Innovativeness in Family SMEs: The Effect of Family Functionality and Socioemotional Wealth." *Journal of Product Innovation Management* 35(4): 609–28.
- Foss, Nicolai J., and Tina Saebi. 2017. "Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?" *Journal of Management* 43(1): 200–227.
- Gatautis, Rimantas, Egle Vaiciukynaite, and Asta Tarute. 2019. "Impact of Business Model Innovations on SME's Innovativeness and Performance." *Baltic Journal of Management* 14(4): 521–39.
- Geissdoerfer, Martin, Marina P.P. Pieroni, Daniela C.A. Pigosso, and Khaled Soufani. 2020. "Circular Business Models: A Review." *Journal of Cleaner Production* 277: 123741.
- Geissdoerfer, Martin, Doroteya Vladimirova, and Steve Evans. 2018. "Sustainable Business Model Innovation: A Review." *Journal of Cleaner Production* 198: 401–16.
- Gerben, van der Panne, van Beers Cees, and Kleinknecht Alfred. 2003. "Success and Failure of Innovation : A Literature Review." *International Journal of Innovation Management* 7(3): 309–38.
- Ghozali Imam, 2008, Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS

2.0 M3, BP. Undip Semarang

- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giesen, Edward, Saul J. Berman, Ragna Bell, and Amy Blitz. 2007. "Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model." *Strategy and Leadership* 35(6): 27–33.
- Haaker, Timber, Harry Bouwman, Wil Janssen, and Mark de Reuver. 2017. "Business Model Stress Testing: A Practical Approach to Test the Robustness of a Business Model." *Futures* 89(November 2016): 14–25.
- Heikkilä, Marikka, Harry Bouwman, and Jukka Heikkilä. 2018. "From Strategic Goals to Business Model Innovation Paths: An Exploratory Study." *Journal of Small Business and Enterprise Development* 25(1): 107–28.
- Hossain, Mokter, and Ilkka Kauranen. 2016. "Open Innovation in SMEs: A Systematic Literature Review." *Journal of Strategy and Management* 9(1): 58–73.
- Hurley, Robert F. and G. Thomas M. Hult, 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning an Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, Vol. 62, (July 1998), pp. 42-54.
- Indriastuti, Herning. 2019. "Entrepreneurial Innovativeness, Relational Capabilities, and Value Co-Creation to Enhance Marketing Performance." *Humanities and Social Sciences Reviews* 7(3): 181–88.
- Joseph F. Hair, William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson. 2009. "Joseph

- F. Hair, William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson - Multivariate Data Analysis (7th Edition)-Prentice Hall (2009).Pdf.”
- Kim, Jinkyung Jenny, Insin Kim, and Jinsoo Hwang. 2021. “A Change of Perceived Innovativeness for Contactless Food Delivery Services Using Drones after the Outbreak of COVID-19.” *International Journal of Hospitality Management* 93(November 2020): 102758.
- Larsen, P., & Lewis, A. (2007). How award-winning SMEs manage the barriers to innovation. *Creativity and Innovation Management*, 16(2), 142 – 151.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290–300.
- Lindgardt, Zhenya, Martin Reeves, and George Stalk. 2013. “Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game.” : 291–98.
- Marolt, Marjeta et al. 2018. “SMEs Perspective on Business Model Innovation.” *31st Bled eConference: Digital Transformation: Meeting the Challenges, BLED 2018*: 577–92.
- Martinez-Costa, M. and Martinez-Lorente, A. R. (2008), “Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 19 No 3, pp. 209-221.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
- Pati, Rakesh Kumar et al. 2018. “Business Model Design–Performance Relationship

- under External and Internal Contingencies: Evidence from SMEs in an Emerging Economy.” *Long Range Planning* 51(5): 750–69.
- Papazov, E., & Mihaylova, L. (2016). Using Key “Blue Ocean” Tools for Strategy Rethinking of a SME: A Case from the Bulgarian Knitwear Industry. *Economics and Business*, 29(1), 104–110.
- Poerwanto, H., G., Kristia, Fransisca Desiana Pranatasari. (2019). Praktik Model Bisnis Berkelanjutan pada Komunitas UMKM di Yogyakarta. *EXERO Journal of Research in Business and Economics* Vol 2, No 2, November 2019, Hal. 183-204.
- Priyono (2008). Metode Penelitian Kuantitatif. Sidoarjo : Penerbit Zifatama Publishing
- Psomas Dimitrios Kafetzopoulos Evangelos, (2015), "The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: the Greek case", *Journal of Manufacturing Technology Management* , Vol. 26 Iss 1.
- Pucihar, Andreja et al. 2019. “Drivers and Outcomes of Business Model Innovation-Micro, Small and Medium-Sized Enterprises Perspective.” *Sustainability (Switzerland)* 11(2).
- Rashid, Amir, Farazee M.A. Asif, Peter Krajnik, and Cornel Mihai Nicolescu. 2013. “Resource Conservative Manufacturing: An Essential Change in Business and Technology Paradigm for Sustainable Manufacturing.” *Journal of Cleaner Production* 57: 166–77.
- Sain, AM. (2019). PENGARUH KEMAMPUAN INOVASI TERHADAP KINERJA

- PERUSAHAAN (Studi pada UKM Batik Jumputan di Yogyakarta). *Skripsi*.
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
- Santoso, S. (2018). *Konsep dasar dan Aplikasi SEM dengan AMOS 24*. Elex Media Komputindo.
- Sekaran, Uma (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Edisi Keempat*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. (2013). *Research Methods for Business*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Shakeel, Jawaria et al. 2020. "Anatomy of Sustainable Business Model Innovation." *Journal of Cleaner Production* 261.
- Shao, Jing, Shuo Huang, Isaac Lemus-Aguilar, and Enes Ünal. 2020. "Circular Business Models Generation for Automobile Remanufacturing Industry in China: Barriers and Opportunities." *Journal of Manufacturing Technology Management* 31(3): 542–71.
- Srimindarti, C. (2004), *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*. Fokus Ekonomi, Vol 3 No 1.
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung : Penerbit Alfabeta
- Suifan, Taghrid. 2021. "How Innovativeness Mediates the Effects of Organizational Culture and Leadership on Performance." *International Journal of Innovation Management* 25(2): 1–32.
- Syahrums, Salim (2012). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bandung : Penerbit

Citapustaka Media

- Tambunan, T. T. H. (2011). Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy. *Global Economy Iss European Journal of Enterprising Communities : People and Places in the Global Economy*, 9(2310), 94–113.
- Täuscher, Karl, and Nizar Abdelkafi. 2017. “Visual Tools for Business Model Innovation: Recommendations from a Cognitive Perspective.” *Creativity and Innovation Management* 26(2): 160–74.
- Verma, Rajesh, and Makhmoor Bashir. 2017. “Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage.” *IUP Journal of Business Strategy* 14(1): 1–18.
- Waldner, Florian, Marion Kristin Poetz, Christoph Grimpe, and Markus Eurich. 2015. “Antecedents and Consequences of Business Model Innovation: The Role of Industry Structure.” *Academy of Management Proceedings* 2015(1): 16790.
- Widhi, Agung (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Yogyakarta : Penerbit Pandiva Buku
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2009). Structural equation modeling: Belajar lebih mudah teknik analisis data kuesioner dengan Lisrel-PLS. *Jakarta: Salemba Infotek.*
- Yusuf, Muri (2013) Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan, Jakarta : Penerbit Kencana
- Zimmerer, Thomas W., dan Norman M. Scarborough. (2016). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc

Zott, Christoph, Raphael Amit, and Lorenzo Massa. 2011. "The Business Model: Recent Developments and Future Research." *Journal of Management* 37(4): 1019–42.



LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan Hormat,

Perkenalkan saya Haiqal Bilad Sulistia Marta, Mahasiswa Program S1 Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Saat ini saya sedang melaksanakan penelitian yang berjudul " Dampak Hubungan antara *Business Model Innovation (BMI) Drivers*, *BMI Practices*, dan *BMI Outcomes* terhadap Kinerja dan Inovasi Perusahaan (Studi pada UMKM di Yogyakarta)"

Dalam rangka mendukung penyelesaian penelitian ini, dengan segala kerendahan hati diharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i yang memiliki kriteria sebagai pemilik UMKM berbagai sektor di Yogyakarta dengan umur usaha minimal 2 tahun dan setidaknya memiliki 4 karyawan atau lebih agar dapat berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini. Tujuan pemberian kuesioner ini semata-mata untuk tujuan ilmiah guna memenuhi Tugas Akhir (Skripsi) untuk menyelesaikan studi perkuliahan saya di mana pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i akan dijamin kerahasiaannya dan tidak akan disebarluaskan untuk kepentingan lainnya.

Demikian, saya ucapkan terima kasih atas perhatian dan kesediaan saudara.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Peneliti,

Haiqal Bilad Sulistia Marta

Data Responden

Nama Responden:

.....

Jenis Kelamin:

- Laki-laki
- Perempuan

Usia Responden:

- 18 – 20 tahun
- 21 – 30 tahun
- 31 – 40 tahun
- Lebih dari 40 tahun

Sektor UMKM:

- Sektor Perdagangan
- Sektor Pertanian
- Sektor Kelautan dan Perikanan
- Sektor Transportasi
- Sektor Komunikasi
- Sektor Pariwisata
- Sektor Jasa Kesehatan
- Sektor Konstruksi
- Sektor Jasa Pendidikan
- Sektor Industri Pengolahan
- Lainnya

Umur Usaha:

- 2 – 5 tahun
- 6 – 10 tahun
- Lebih dari 10 tahun

Jumlah Karyawan:

- 5 – 19 orang
- 20 – 99 orang
- Lebih dari 100 orang

Petunjuk Pengisian

Isilah pernyataan di bawah ini dengan memilih skala 1-5 yang berkaitan dengan kondisi perusahaan Anda saat ini. Ketentuan penilaian adalah sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Business Model Innovation (BMI) Drivers

Pernyataan	1	2	3	4	5
UMKM kami konsisten dalam melakukan pengembangan produk baru selama satu tahun terakhir					
UMKM kami konsisten dalam melakukan kegiatan inovasi dan/atau kegiatan R&D selama satu tahun terakhir					
UMKM kami konsisten dalam mengiklankan produk atau layanan dengan cara baru					
UMKM kami selalu meminimalkan biaya untuk meningkatkan bisnis					
UMKM kami selalu meminimalkan biaya untuk memfokuskan penawaran produk					
UMKM kami sering mengubah preferensi pelanggan					
UMKM kami selalu berusaha menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yang semakin cepat					

Business Model Innovation (BMI) Practices

Pernyataan	1	2	3	4	5
Selama setahun yang lalu, UMKM kami memiliki tim khusus untuk menangani eksperimen <i>Business Model</i> (BM)					
Selama setahun yang lalu, UMKM kami mengalokasikan anggaran untuk eksperimen <i>Business Model</i> (BM)					
Selama setahun yang lalu, UMKM kami membuat perubahan baru pada <i>Business Model</i> (BM) di mana sektor UMKM kami berada					
Selama setahun yang lalu, UMKM kami membuat perubahan pada <i>Business Model</i> (BM) kami sendiri di mana BM tersebut memperkenalkan cara baru untuk bertransaksi dengan pelanggan					

Business Model Innovation (BMI) Outcomes

Pernyataan	1	2	3	4	5
Suatu <i>Business Model Innovation</i> (BMI) hanya membutuhkan perubahan dari beberapa komponen <i>Business Model</i> (BM)					
Mitra utama UMKM kami benar-benar dapat berkolaborasi dengan kami selama proses <i>Business Model Innovation</i> (BMI) berlangsung					
Manajemen pada UMKM kami mendukung seluruh proses <i>Business Model Innovation</i> (BMI)					
Perubahan dalam <i>Business Model</i> (BM) akan menyebabkan perubahan dalam proses bisnis UMKM kami					
Perubahan <i>Business Model</i> (BM) pada UMKM kami menyebabkan perubahan dalam penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi (penggunaan internet, sosial media, dll) yang kami gunakan					

Kinerja Perusahaan

Pernyataan	1	2	3	4	5
-------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Kami puas dengan pertumbuhan penjualan UMKM kami sampai saat ini					
Kami puas dengan pangsa pasar yang UMKM kami miliki sampai saat ini					
Kami puas dengan tingkat penetrasi pasar UMKM kami sampai saat ini					

Inovasi

Pernyataan	1	2	3	4	5
Budaya perusahaan dalam UMKM kami berfokus pada inovasi yang konsisten					
UMKM kami sangat menghargai ide yang original					
UMKM kami menerima segala risiko atas investasi yang kami lakukan					
UMKM kami menunjukkan kegigihan dalam mengubah ide menjadi kenyataan					
UMKM kami memiliki tujuan untuk melakukan inovasi setiap tahunnya					
UMKM kami menghadirkan inovasi yang benar-benar baru ke pasar					

LAMPIRAN 2. TABULASI DATA

BMI Drivers (X1)

BMI Drivers							Total X1
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	
4	4	3	4	4	2	5	26
4	4	3	5	5	2	4	27
4	5	4	5	4	5	5	32
5	2	2	5	4	1	2	21
4	4	4	4	5	4	5	30
4	5	4	5	4	4	4	30
5	4	5	4	5	5	5	33
4	4	3	5	4	3	4	27
4	4	4	5	5	2	5	29
5	5	5	5	5	5	5	35
5	5	5	5	5	5	5	35
5	4	4	5	4	5	4	31
5	5	5	5	5	5	5	35
3	2	4	3	3	4	4	23
4	5	4	4	4	4	5	30
4	2	4	2	4	2	5	23
5	5	4	5	5	5	5	34
4	4	3	3	3	3	4	24
4	5	4	4	5	4	5	31
3	4	2	3	4	3	3	22
5	5	5	5	1	5	5	31
4	4	3	4	4	3	3	25
5	5	5	5	5	5	5	35
3	3	3	3	3	3	3	21
5	5	5	5	5	5	5	35
4	5	4	4	4	5	5	31
4	4	3	2	3	2	5	23
4	4	3	5	3	4	4	27
5	5	5	5	5	4	4	33
4	4	5	5	4	5	5	32
4	4	3	5	4	3	4	27
4	5	5	4	4	4	5	31
4	4	4	4	4	4	4	28
4	5	5	4	4	2	4	28
5	5	5	5	5	5	5	35
3	5	3	4	4	3	4	26
4	4	3	5	4	3	4	27
4	4	5	5	5	2	4	29
3	4	5	4	3	3	5	27
4	5	4	5	4	4	5	31

4	4	5	5	5	3	4	30
4	4	4	4	4	3	3	26
4	4	4	4	4	4	5	29
5	5	4	4	4	5	5	32
4	4	5	4	4	4	5	30
4	4	5	4	4	3	5	29
4	4	4	2	2	4	4	24
5	5	5	5	5	5	5	35
4	4	4	4	4	5	5	30
4	4	3	5	5	3	4	28
4	4	3	4	5	5	5	30
5	5	5	3	3	3	4	28
4	5	4	4	4	3	3	27
4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	4	4	4	4	28
4	5	4	3	3	4	5	28
4	4	3	4	5	3	4	27
4	4	4	4	4	4	4	28
3	3	3	5	5	2	4	25
4	3	4	4	5	2	5	27
5	4	3	4	4	4	5	29
3	3	4	5	4	4	5	28
5	5	5	5	5	4	5	34
4	3	4	4	4	4	4	27
3	3	4	4	4	3	4	25
4	5	3	5	4	3	4	28
5	5	4	4	5	4	5	32
5	4	4	5	5	5	5	33
5	5	4	4	5	4	5	32
4	4	5	4	5	4	4	30
4	5	4	3	4	5	5	30
5	4	5	5	5	4	5	33
3	4	5	5	4	4	5	30
3	5	5	5	4	5	5	32
4	5	5	3	4	5	5	31
5	5	4	4	5	5	5	33
5	4	5	4	5	5	5	33
4	4	5	4	5	3	4	29
5	4	4	5	4	5	5	32
5	4	5	5	4	5	4	32
4	4	5	4	5	5	5	32
5	5	4	5	5	4	5	33
3	4	4	4	4	4	4	27

5	5	5	4	4	5	5	33
5	4	5	4	5	5	5	33
4	4	5	4	5	5	4	31
4	4	5	4	5	4	4	30
5	4	5	5	4	5	4	32
4	5	5	5	5	5	5	34
5	4	5	4	4	4	5	31
4	5	4	4	5	4	4	30
5	5	5	4	4	5	5	33
4	4	4	5	5	5	4	31
5	4	4	4	5	4	5	31
5	5	5	5	4	5	5	34
5	4	5	5	5	5	4	33
4	5	4	5	5	5	5	33
5	5	4	4	5	5	4	32
4	4	5	5	5	5	4	32
3	4	4	5	4	5	5	30
5	4	5	5	4	5	5	33
4	4	4	3	4	4	3	26
4	4	5	4	5	4	5	31
4	4	5	5	5	5	4	32
4	5	5	4	4	5	4	31
4	4	4	5	4	5	4	30
4	5	5	4	5	5	5	33
5	4	5	4	5	4	5	32
5	5	5	4	5	5	5	34
5	4	5	4	5	4	4	31
5	4	5	5	5	4	5	33
4	4	5	4	5	5	5	32
4	3	4	3	4	3	4	25
4	5	4	5	5	5	5	33
4	5	4	5	5	4	5	32
4	4	4	4	5	5	4	30
4	4	3	5	5	3	4	28
4	5	5	5	4	4	4	31
4	5	5	5	5	4	4	32
4	5	4	5	5	4	5	32
4	5	5	5	4	4	4	31
5	5	4	4	3	4	3	28
4	5	5	5	4	4	3	30
4	4	4	5	5	4	5	31
5	4	4	4	5	3	3	28
4	4	5	5	5	5	3	31

5	4	5	5	5	5	5	34
4	4	5	5	5	5	4	32
4	5	5	3	3	4	4	28
5	5	4	4	4	4	5	31
4	4	4	3	4	4	4	27
5	4	5	5	5	4	5	33
5	5	5	4	4	4	4	31
4	5	5	5	3	4	5	31
4	4	4	5	5	4	4	30
5	5	4	4	5	4	5	32
4	4	3	5	5	4	4	29
4	4	4	5	5	4	5	31
4	4	4	5	5	4	4	30
5	5	4	4	5	5	4	32
4	3	4	5	5	4	4	29
4	5	5	5	5	5	4	33
4	4	3	5	5	3	3	27
4	5	5	5	5	4	5	33
5	4	5	5	5	4	4	32
4	4	3	5	5	4	3	28
3	4	4	4	4	3	4	26
4	5	5	4	4	3	4	29
5	5	4	5	5	4	4	32
4	5	5	5	4	4	3	30

BMI Practices (X2)

BMI Practices				Total X2
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	
3	4	4	4	15
3	4	4	4	15
4	4	4	5	17
1	3	3	2	9
4	4	3	4	15
5	4	4	4	17
5	5	5	4	19
3	4	4	4	15
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
5	5	5	5	20
5	5	4	5	19
5	5	5	5	20

4	3	4	3	14
4	4	5	4	17
1	2	2	2	7
4	2	5	4	15
2	2	2	3	9
3	4	4	4	15
4	4	3	2	13
5	5	5	5	20
2	3	3	3	11
5	3	5	5	18
3	3	3	3	12
5	5	5	5	20
4	5	5	4	18
4	4	4	3	15
1	2	2	3	8
5	5	5	4	19
4	3	5	4	16
4	4	4	4	16
4	5	5	5	19
4	4	4	4	16
3	4	4	4	15
5	5	5	5	20
3	3	3	3	12
3	3	3	3	12
3	4	3	4	14
2	3	2	2	9
4	4	5	4	17
4	3	4	4	15
3	3	3	4	13
2	4	3	4	13
4	4	4	4	16
2	4	4	5	15
4	4	4	4	16
3	3	3	3	12
5	5	5	5	20
4	5	4	5	18
3	4	4	4	15
5	5	4	4	18
3	4	4	5	16
4	4	4	5	17
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
5	4	5	5	19

3	4	4	4	15
4	4	4	4	16
2	3	4	3	12
3	4	3	3	13
3	4	4	4	15
3	3	4	4	14
4	4	4	5	17
3	4	4	4	15
2	2	2	3	9
5	4	4	3	16
5	4	5	5	19
5	5	5	5	20
5	4	5	5	19
4	3	4	4	15
4	5	4	4	17
3	4	4	5	16
5	4	5	5	19
4	5	4	4	17
5	4	4	5	18
3	3	4	5	15
3	4	4	5	16
4	5	4	5	18
4	5	4	5	18
3	5	4	4	16
5	4	4	5	18
5	5	4	5	19
4	4	5	3	16
3	4	4	5	16
4	5	4	5	18
5	5	5	5	20
5	4	5	5	19
4	5	5	5	19
5	4	4	5	18
4	5	5	4	18
5	4	4	5	18
5	4	4	4	17
5	4	5	4	18
4	4	5	5	18
5	4	5	5	19
4	4	3	4	15
5	4	4	5	18
4	5	5	5	19
4	5	5	5	19

5	4	5	4	18
4	4	5	5	18
5	5	5	4	19
4	5	5	4	18
4	3	4	3	14
5	4	5	5	19
3	3	4	4	14
5	4	5	5	19
5	4	4	5	18
4	5	4	4	17
5	5	4	4	18
5	5	4	5	19
5	3	4	4	16
4	4	4	3	15
5	5	4	5	19
4	4	5	5	18
5	5	5	5	20
3	4	3	3	13
4	4	5	5	18
5	5	3	3	16
4	4	4	4	16
4	4	4	5	17
5	4	4	5	18
5	4	4	4	17
4	3	4	4	15
3	5	5	5	18
3	5	5	4	17
4	5	3	3	15
5	5	4	4	18
3	4	4	5	16
3	3	3	4	13
3	4	5	4	16
5	4	4	5	18
3	3	3	4	13
4	5	4	4	17
4	4	3	4	15
2	4	3	4	13
2	3	3	4	12
3	5	3	4	15
2	4	4	4	14
5	4	4	5	18
5	4	4	4	17
3	2	5	4	14

3	3	3	3	12
4	5	5	4	18
4	5	5	5	19
2	4	3	4	13
4	5	5	5	19
5	4	4	4	17
4	4	5	4	17
4	5	5	5	19

BMI Outcomes (X3)

BMI Outcomes					Total X3
X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	
5	5	4	5	5	24
5	4	4	4	4	21
5	4	5	4	5	23
3	3	4	2	1	13
4	4	4	4	4	20
5	4	4	4	4	21
5	4	5	4	5	23
4	4	3	3	4	18
4	4	3	4	4	19
5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	25
4	4	5	4	5	22
5	5	5	5	5	25
3	4	4	3	4	18
5	4	4	4	4	21
4	4	4	5	5	22
5	3	4	4	5	21
3	3	4	4	4	18
5	5	5	5	3	23
3	4	3	3	4	17
5	5	5	5	5	25
3	3	3	3	3	15
2	5	5	5	5	22
3	3	3	3	3	15
5	5	5	5	5	25
4	5	5	4	4	22
3	4	4	4	4	19
3	4	4	5	5	21
4	4	4	4	5	21

4	5	3	4	5	21
4	4	4	4	4	20
3	5	5	5	4	22
4	4	4	4	4	20
4	4	4	5	4	21
5	5	5	5	5	25
3	3	3	3	3	15
3	3	3	3	3	15
4	5	5	5	4	23
3	3	3	3	3	15
4	4	4	4	4	20
3	3	4	4	3	17
4	4	4	4	4	20
3	3	4	4	3	17
4	4	5	5	5	23
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
4	3	4	3	4	18
5	5	5	5	5	25
4	4	5	3	3	19
5	4	5	5	4	23
5	4	4	4	4	21
4	4	5	4	5	22
4	4	4	5	4	21
4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	20
3	4	5	3	5	20
5	4	4	2	2	17
4	4	4	4	4	20
5	5	4	3	3	20
5	5	5	4	3	22
4	4	4	4	4	20
3	4	3	5	5	20
5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	20
3	2	3	4	4	16
5	4	5	4	4	22
4	5	4	3	5	21
5	4	4	5	5	23
3	4	5	5	5	22
4	5	4	4	4	21
5	4	4	5	5	23
4	5	5	5	5	24

5	4	5	5	4	23
4	5	5	5	5	24
4	5	4	4	5	22
5	5	5	5	5	25
5	4	5	4	4	22
5	4	5	4	5	23
5	4	4	4	5	22
4	5	5	5	5	24
4	4	5	5	5	23
4	5	5	5	5	24
5	4	4	4	5	22
5	5	5	4	5	24
5	4	5	5	5	24
5	5	5	5	4	24
4	4	5	5	4	22
5	4	4	5	5	23
4	5	4	4	5	22
3	4	4	4	4	19
4	5	4	5	5	23
4	4	4	5	5	22
3	4	4	3	4	18
5	4	4	5	5	23
5	4	5	5	4	23
3	4	3	5	4	19
4	5	5	4	4	22
5	4	5	5	5	24
5	4	5	4	5	23
4	3	3	4	5	19
4	4	4	4	5	21
5	4	5	5	4	23
5	4	4	4	4	21
4	4	5	5	3	21
4	5	5	4	4	22
3	4	4	5	5	21
4	5	5	5	5	24
4	4	5	5	4	22
4	5	4	5	5	23
5	4	4	4	5	22
5	5	5	5	5	25
4	4	5	4	4	21
4	3	3	4	4	18
5	4	5	5	5	24
4	4	4	5	4	21

5	4	4	5	5	23
4	5	4	4	3	20
5	3	4	4	5	21
5	5	4	4	4	22
5	5	4	4	4	22
5	4	4	4	4	21
5	5	4	4	4	22
3	5	5	5	4	22
4	5	5	4	5	23
5	5	3	3	4	20
4	4	5	5	5	23
5	4	4	4	5	22
5	5	4	4	4	22
5	4	4	5	4	22
4	5	5	5	5	24
5	5	5	4	5	24
4	4	5	5	5	23
5	4	4	4	5	22
5	5	4	4	5	23
4	4	5	4	4	21
4	5	5	3	4	21
4	4	4	3	3	18
4	4	4	4	3	19
5	4	4	3	3	19
5	5	5	4	4	23
4	5	5	5	5	24
4	4	4	5	5	22
4	5	4	3	3	19
4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	4	23
4	4	4	4	4	20
4	4	4	5	5	22
3	5	5	5	4	22
4	4	5	4	4	21
4	5	5	3	3	20

Kinerja Perusahaan (Y1)

Kinerja Perusahaan	
-----------------------	--

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Total Y1
4	4	4	12
4	4	4	12
5	5	5	15
3	1	2	6
4	5	5	14
4	4	4	12
5	5	4	14
3	4	4	11
5	4	4	13
5	5	5	15
5	5	5	15
5	4	5	14
5	5	5	15
4	3	4	11
4	3	4	11
1	1	1	3
5	2	2	9
4	4	4	12
4	4	5	13
3	3	4	10
5	5	5	15
3	3	3	9
5	5	5	15
3	3	3	9
5	5	5	15
5	4	4	13
4	3	3	10
4	4	4	12
5	5	4	14
4	3	5	12
5	5	5	15
5	5	5	15
4	4	4	12
5	5	5	15
5	5	5	15
4	4	4	12
3	3	4	10
4	4	4	12
5	4	5	14
5	5	4	14
5	5	5	15

4	3	3	10
4	3	3	10
3	4	4	11
5	4	4	13
5	4	4	13
4	3	4	11
5	5	5	15
5	5	4	14
4	4	4	12
5	4	4	13
5	4	4	13
5	4	4	13
4	4	4	12
4	4	4	12
4	3	4	11
4	4	4	12
4	4	4	12
5	5	5	15
5	5	4	14
5	5	5	15
4	5	3	12
4	4	4	12
5	4	4	13
2	3	4	9
5	4	4	13
5	4	4	13
5	5	5	15
5	5	4	14
4	3	4	11
4	5	5	14
5	4	4	13
5	5	5	15
5	4	5	14
4	5	5	14
5	5	5	15
5	5	5	15
4	4	4	12
5	5	5	15
4	5	4	13
4	4	4	12
5	4	5	14
4	3	4	11
5	5	5	15

5	5	4	14
4	5	5	14
5	5	5	15
4	5	5	14
5	5	4	14
4	3	3	10
4	4	5	13
4	4	4	12
4	5	4	13
5	4	4	13
5	4	4	13
3	4	4	11
4	5	3	12
4	4	4	12
4	4	3	11
3	4	3	10
5	4	5	14
5	5	5	15
4	4	4	12
3	4	3	10
5	4	5	14
5	4	4	13
5	4	4	13
5	5	5	15
3	4	3	10
4	4	3	11
5	5	5	15
4	5	5	14
4	3	3	10
5	4	5	14
4	4	4	12
5	4	4	13
4	4	4	12
4	4	4	12
4	5	5	14
4	4	4	12
5	5	5	15
4	5	5	14
4	5	5	14
4	4	4	12
4	4	4	12
4	4	4	12
3	5	5	13

3	5	3	11
3	5	5	13
4	4	5	13
4	3	4	11
4	5	4	13
5	5	4	14
4	5	5	14
5	5	4	14
4	4	4	12
5	5	5	15
4	5	5	14
4	4	4	12
5	5	3	13
3	5	4	12
4	5	5	14
5	5	5	15
5	5	5	15
3	4	4	11
5	5	5	15
5	4	4	13
5	4	4	13
5	5	5	15
5	5	4	14

Inovasi (Y2)

Inovasi						Total Y2
Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	
4	4	4	5	5	4	26
4	4	4	4	4	3	23
5	4	4	4	4	5	26
3	5	5	5	2	2	22
4	5	4	4	4	4	25
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	4	5	5	29
5	5	3	4	4	4	25
5	5	4	5	5	5	29
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	30
5	4	4	5	5	4	27

5	5	5	5	5	5	30
4	3	4	4	4	5	24
5	4	5	5	4	4	27
4	5	3	4	4	3	23
4	5	1	5	5	4	24
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	4	4	4	27
2	3	4	4	3	2	18
5	5	5	5	5	5	30
3	5	5	5	5	4	27
5	5	5	5	5	5	30
3	3	3	3	3	3	18
5	5	5	5	5	5	30
4	5	5	4	4	4	26
3	4	4	4	4	3	22
3	4	4	3	4	4	22
5	5	4	4	4	4	26
5	4	3	4	5	4	25
4	5	4	4	4	4	25
5	5	5	5	5	5	30
4	4	4	4	4	4	24
5	4	4	5	5	5	28
5	5	5	5	5	5	30
4	5	4	4	4	3	24
4	4	4	4	4	4	24
3	4	5	5	4	3	24
5	5	3	3	4	2	22
5	5	5	5	4	4	28
5	5	5	4	5	4	28
4	4	4	4	4	3	23
5	5	4	4	5	4	27
5	5	4	4	4	4	26
5	5	5	4	5	4	28
4	5	4	4	4	4	25
5	3	5	5	4	4	26
5	5	5	5	5	5	30
5	4	5	4	4	5	27
4	5	5	5	5	4	28
3	5	4	5	5	5	27
4	5	3	5	4	5	26
4	5	4	5	4	5	27
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24

4	4	5	5	4	3	25
4	4	5	5	4	3	25
4	4	4	4	4	5	25
3	4	5	5	3	3	23
4	4	5	4	3	3	23
5	5	5	5	4	4	28
2	4	3	2	3	4	18
4	5	5	5	5	5	29
4	4	4	4	3	4	23
3	4	4	4	4	4	23
4	5	5	4	4	3	25
5	4	5	5	4	4	27
5	4	4	5	4	5	27
4	5	4	5	4	5	27
4	4	3	4	3	4	22
4	4	5	5	5	4	27
4	4	5	5	5	5	28
4	5	4	5	4	3	25
5	4	4	5	4	4	26
4	5	5	4	5	4	27
5	4	4	5	5	5	28
5	4	5	5	5	5	29
4	5	4	4	5	4	26
5	4	4	5	4	4	26
5	5	4	5	4	4	27
5	5	4	5	4	5	28
5	4	5	5	4	4	27
3	4	5	5	3	4	24
5	4	5	5	4	4	27
5	5	4	5	4	4	27
5	5	5	5	5	5	30
4	5	4	5	4	4	26
5	5	4	5	5	5	29
5	5	4	5	5	5	29
4	4	5	5	4	4	26
4	4	5	4	4	4	25
5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	4	4	5	28
5	4	5	4	4	4	26
5	5	4	5	5	4	28
4	4	5	5	4	4	26
4	5	5	5	4	5	28
5	5	5	5	4	5	29

5	5	5	5	3	5	28
4	5	4	5	3	5	26
4	4	5	4	5	4	26
5	4	5	4	4	4	26
5	4	4	5	3	5	26
4	4	5	4	3	4	24
5	4	4	5	4	4	26
4	5	3	4	5	5	26
5	5	5	4	3	4	26
4	5	4	5	3	4	25
4	4	5	4	3	4	24
5	5	4	5	4	5	28
5	4	5	4	5	4	27
3	4	5	5	4	4	25
3	4	4	3	4	4	22
5	5	5	4	4	4	27
5	4	4	5	3	4	25
4	4	5	4	5	5	27
4	4	5	5	4	3	25
4	4	4	5	5	5	27
4	4	4	4	4	4	24
4	5	5	5	5	4	28
3	5	5	4	4	4	25
4	5	5	4	4	4	26
4	4	4	4	5	5	26
4	5	5	4	4	3	25
3	5	5	4	4	4	25
4	3	5	5	5	4	26
4	5	5	5	5	5	29
4	3	3	5	5	4	24
5	5	3	4	4	4	25
4	5	5	5	4	3	26
4	4	4	3	4	4	23
4	5	5	5	5	4	28
4	4	5	5	4	4	26
4	4	5	5	5	4	27
4	4	5	5	4	3	25
4	5	4	5	5	3	26
5	5	4	4	4	5	27
4	5	5	5	5	4	28
4	3	5	5	5	3	25
5	5	3	4	3	4	24
3	5	5	5	4	4	26

3	5	5	5	5	4	27
4	5	5	4	4	3	25
4	5	5	5	5	5	29
4	4	5	4	4	4	25
5	4	4	5	4	3	25
4	5	5	4	4	3	25
4	4	3	4	4	4	23
4	4	5	5	5	4	27
4	5	5	4	5	5	28



LAMPIRAN 3. VALIDITAS

	BMI Drivers	BMI Outcomes	BMI Practices	Inovasi	Kinerja Perusahaan
X1.1	0,712				
X1.2	0,714				
X1.3	0,726				
X1.4	0,701				
X1.5	0,716				
X1.6	0,750				
X1.7	0,732				
X2.1			0,799		
X2.2			0,746		
X2.3			0,829		
X2.4			0,839		
X3.1		0,739			
X3.2		0,741			
X3.3		0,777			
X3.4		0,780			
X3.5		0,804			
Y1.1					0,766
Y1.2					0,883
Y1.3					0,846
Y2.1				0,715	
Y2.2				0,705	
Y2.3				0,702	
Y2.4				0,710	
Y2.5				0,700	
Y2.6				0,714	

LAMPIRAN 4. VALIDITAS DISKRIMINAN (FORNELL LARCKER)

	BMI Drivers	BMI Outcomes	BMI Practices	Inovasi	Kinerja Perusahaan
BMI Drivers	0,722				
BMI Outcomes	0,648	0,769			
BMI Practices	0,657	0,628	0,804		
Inovasi	0,679	0,489	0,564	0,708	
Kinerja Perusahaan	0,494	0,422	0,492	0,485	0,833

LAMPIRAN 5. VALIDITAS DISKRIMINAN (CROSS LOADING)

	BMI Drivers	BMI Outcomes	BMI Practices	Inovasi	Kinerja Perusahaan
X1.1	0,712	0,509	0,456	0,541	0,356
X1.2	0,714	0,485	0,471	0,480	0,387
X1.3	0,726	0,467	0,498	0,464	0,360
X1.4	0,701	0,326	0,443	0,475	0,385
X1.5	0,716	0,461	0,471	0,422	0,272
X1.6	0,750	0,523	0,492	0,484	0,419
X1.7	0,732	0,496	0,484	0,568	0,314
X2.1	0,526	0,444	0,799	0,340	0,363
X2.2	0,426	0,466	0,746	0,445	0,367
X2.3	0,482	0,452	0,829	0,427	0,299
X2.4	0,642	0,624	0,839	0,570	0,515
X3.1	0,483	0,739	0,512	0,420	0,374
X3.2	0,502	0,741	0,466	0,288	0,301
X3.3	0,503	0,777	0,472	0,392	0,400
X3.4	0,480	0,780	0,462	0,381	0,286
X3.5	0,523	0,804	0,495	0,382	0,244
Y1.1	0,355	0,319	0,444	0,360	0,766
Y1.2	0,509	0,407	0,451	0,454	0,883
Y1.3	0,348	0,318	0,326	0,389	0,846
Y2.1	0,538	0,425	0,490	0,715	0,406
Y2.2	0,425	0,289	0,408	0,705	0,294
Y2.3	0,467	0,354	0,366	0,702	0,341
Y2.4	0,517	0,334	0,358	0,710	0,321
Y2.5	0,440	0,313	0,281	0,700	0,315
Y2.6	0,475	0,330	0,463	0,714	0,359

LAMPIRAN 6. VALIDITAS DAN RELIABILITAS KONSTRUK

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
BMI Drivers	0,847	0,847	0,884	0,521
BMI Outcomes	0,827	0,828	0,878	0,591
BMI Practices	0,819	0,837	0,880	0,647
Inovasi	0,802	0,806	0,858	0,501
Kinerja Perusahaan	0,779	0,799	0,872	0,694

LAMPIRAN 7. INNER MODEL GOODNESS OF FIT

	R Square	Adjusted R Square
BMI Outcomes	0,394	0,390
BMI Practices	0,432	0,428
Inovasi	0,239	0,234
Kinerja Perusahaan	0,178	0,173

LAMPIRAN 8. HIPOTESIS

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
BMI Drivers -> BMI Practices	0,657	0,663	0,048	13,819	0,000
BMI Outcomes -> Inovasi	0,489	0,505	0,067	7,325	0,000
BMI Outcomes -> Kinerja Perusahaan	0,422	0,433	0,089	4,735	0,000
BMI Practices -> BMI Outcomes	0,628	0,632	0,062	10,201	0,000