

**PENGARUH INOVASI MODEL BISNIS TERHADAP PENINGKATAN
KINERJA UKM DI YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Disusun oleh :

Nama : Farhan Bagas Aji

NIM : 18311152

Program studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA**

2022

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH INOVASI MODEL BISNIS TERHADAP PENINGKATAN KINERJA
UKM DI YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Disusun oleh :

Nama : Farhan Bagas Aji

NIM : 18311152

Program studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA**

2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 25 Januari 2023

Penulis



Farhan Bagas Aji

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH INOVASI MODEL BISNIS TERHADAP PENINGKATAN KINERJA UKM
DI YOGYAKARTA

Diajukan oleh:

Nama : Farhan Bagas Aji
Nomor Mahasiswa : 18311152
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 20 Januari 2023

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Siti Nursyamsiah, Dra., M.M.

HALAMAN PENGESAHAN UJIAN

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

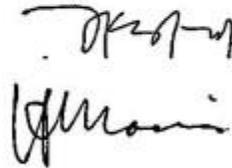
TUGAS AKHIR BERJUDUL
**PENGARUH INOVASI MODEL BISNIS TERHADAP PENINGKATAN KINERJA UKM
DIYOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **FARHAN BAGAS AJI**
Nomor Mahasiswa : **18311152**

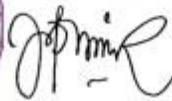
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada hari, tanggal: Rabu, 08 Maret 2023

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

Penguji : Al Hasin, Drs., MBA.



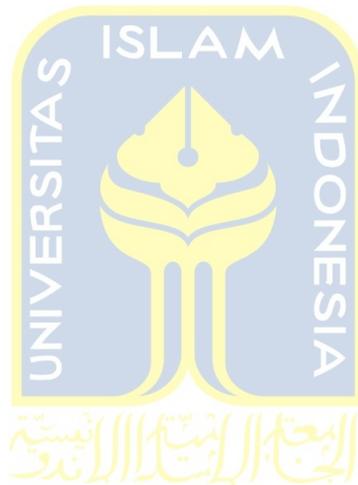
Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



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

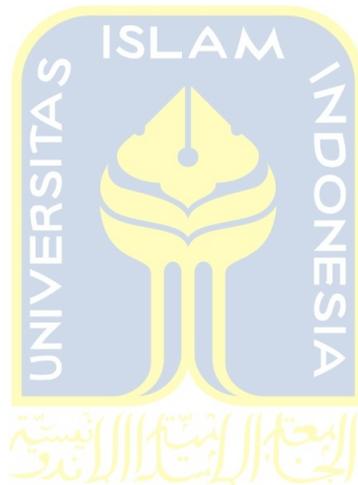
HALAMAN PERSEMBAHAN

Tugas akhir ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya, Bapak Dwi Hardono dan Ibu Henny Mustachiyah. Karena berkat doa, dukungan, dan motivasi mereka sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir ini.



HALAMAN MOTTO

1. *Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan” (QS. Al-Insyirah : 5-6)*
2. *“Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar” (Q.S. Al Baqarah : 153)*
3. *“Dan apabila aku sakit, Dialah yang menyembuhkan aku” (Q.S. Asy-Syu'ara : 80)*



KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini sesuai dengan yang diharapkan. Serta tidak lupa sholawat serta salam kepada junjungan Baginda Rasulullah Muhammad Salallahu'alaihiwassalam beserta para keluarga, sahabat, dan ummatnya yang telah membawa dan memperjuangkan Islam dari jaman jahiliyah hingga jaman saat ini. Sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan judul “PENGARUH INOVASI MODEL BISNIS TERHADAP PENINGKATAN KINERJA UKM DI YOGYAKARTA”

Penulisan skripsi ini dilakukan dengan maksud memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Penulisan laporan tugas akhir skripsi ini dapat diselesaikan karena tidak lepas dari dukungan, bimbingan, dan bantuan dari banyak pihak yang sangat berarti bagi penulis. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah Swt yang telah memberikan kenikmatan dan rezeki, serta hidayah-Nya sehingga hamba-Mu bisa menyelesaikan Pendidikan S-1 ini.
2. Kedua orang tua penulis yang telah membawa saya sampai ke titik ini. Hal ini yang membuat penulis bersemangat dalam menyelesaikan studi S-1 saya. Jasa-jasamu tak tergantikan.
3. Adik satu-satunya penulis yang telah memberikan bantuan, serta dukungan moral ketika mengalami kesulitan dalam penulisan tugas akhir ini.

4. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika.
6. Ibu Siti Nursyamsiah, Dra., M.M. selaku dosen pembimbing tugas akhir skripsi yang telah memberikan arahan, nasihat dan dukungan selama penyusunan skripsi.
7. Seluruh staff karyawan akademik program studi Manajemen Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan dan membantu mendapatkan pengalaman selama masa perkuliahan.
8. Teman-teman seperjuangan skripsi, semoga setelah lulus ini masa depan kita cerah.
9. Morris squad (Julian, Alfian dan Manik) yang telah memberikan bantuan dan dukungannya dari awal semester hingga saat ini dalam perkuliahan, serta membantu penulis untuk melepas lelah dan mencari tawa.
10. Teman bervespa ria (Daffa dan Angger) yang telah membantu penulis untuk melepas lelah dan mencari hiburan.
11. Terimakasih semua teman-teman yang sudah membantu penulis dalam penelitian ini, sehingga dapat membantu menyelesaikan tugas akhir ini. Semoga kebaikan kalian dibalas oleh Allah SWT.

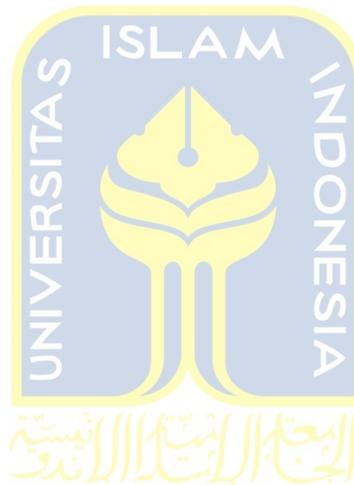
Penulis menyadari bahwa laporan tugas akhir ini masih banyak terdapat kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Tetapi harapan penulis semoga skripsi ini tetap dapat memberikan sumbangsih serta manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan. Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Oleh sebab itu, segala bentuk saran maupun kritik yang membangun dari seluruh pihak sangat diharapkan penulis demi penyempurnaan berikutnya.

Atas segala usaha tersebut, penulis mengucapkan terimakasih. Semoga laporan ini bermanfaat bagi semuanya, *Aamiin*.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 25 Januari 2023

Penulis,



Farhan Bagas Aji

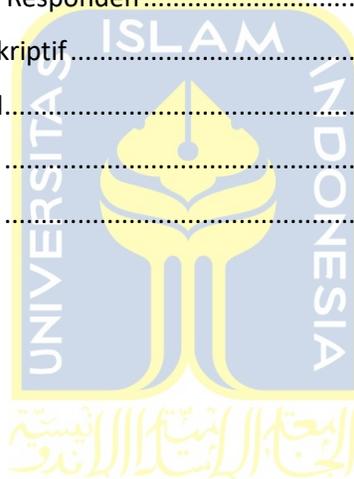
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	2
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	3
HALAMAN PENGESAHAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN.....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. LATAR BELAKANG.....	1
1.2. RUMUSAN MASALAH.....	4
1.3. TUJUAN PENELITIAN.....	5
1.4. MANFAAT PENELITIAN.....	5
BAB II.....	7
KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1. PENELITIAN TERDAHULU.....	7
2.2. LANDASAN TEORI.....	9
2.2.1. Inovasi Model Bisnis.....	9
2.2.2. Sumber Daya Model Bisnis.....	10
2.2.3. Strategi Model Bisnis.....	11
2.2.4. Kebijakan Model Bisnis.....	13
2.2.5. Inovasi.....	13
2.2.6. Kinerja UKM.....	14

2.2.7. Model Bisnis	15
2.3. PENGEMBANGAN HIPOTESIS	16
2.3.1. Sumber Daya Model Bisnis dan Kebijakan Model Bisnis	17
2.3.2. Sumber Daya Model Bisnis dan Inovasi	17
2.3.3. Strategi Model Bisnis dan Kebijakan Model Bisnis	18
2.3.4. Strategi Model Bisnis dan Inovasi	19
2.3.5. Inovasi Model Bisnis dan Kinerja UKM	20
2.3.6. Kebijakan Model Bisnis dan Kinerja UKM	20
2.3. KERANGKA PENELITIAN.....	22
BAB III	23
METODE PENELITIAN	23
3.1. PENDEKATAN PENELITIAN	23
3.2. POPULASI DAN SAMPEL.....	23
3.2.1. Populasi.....	23
3.2.2. Sampel dan Teknik Sampel	23
3.3. JENIS DATA PENELITIAN	24
3.4. TEKNIK PENGAMBILAN DATA.....	24
3.5. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL.....	25
3.5.1. Sumber Daya Model Bisnis	25
3.5.2. Strategi model bisnis.....	25
3.5.3. Inovasi	26
3.5.4. Kebijakan Model Bisnis	26
3.5.5. Kinerja UKM	26
3.6. ANALISIS DATA	27
3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif.....	27
3.6.2. TAHAPAN ANALISIS.....	27
3.6.2.1. Analisis Outer Model.....	27
3.6.2.2. Analisis Inner Model	29
3.6.2.3. Pengujian Hipotesis.....	30

BAB IV.....	31
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	31
4.1. KARAKTERISTIK RESPONDEN.....	31
4.1.1. Jenis Usaha.....	31
4.1.2. Modal Usaha	32
4.1.3. Jabatan Responden.....	33
4.1.4. Jumlah Karyawan	33
4.1.5. Umur Usaha	34
4.1.6. Pendapatan per Tahun.....	35
4.2. STATISTIK DESKRIPTIF	35
4.2.1. Variabel Sumber Daya Model Bisnis	36
4.2.2. Variabel Strategi Model Bisnis	37
4.2.3. Variabel Inovasi.....	39
4.2.4. Variabel Kebijakan Model Bisnis.....	40
4.2.5. Variabel Kinerja UKM	41
4.3. ANALISIS DATA	43
4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	43
4.3.2. Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	49
4.3.3. Uji Hipotesis	51
4.4. PEMBAHASAN	54
4.4.1. Pengaruh Sumber Daya Model Bisnis terhadap Kebijakan Model Bisnis pada UKM di Yogyakarta.....	54
4.4.2. Pengaruh Sumber Daya Model Bisnis terhadap Inovasi pada UKM di Yogyakarta	55
4.4.3. Pengaruh Strategi Model Bisnis terhadap Kebijakan Model Bisnis pada UKM di Yogyakarta	56
4.4.4. Pengaruh Strategi Model Bisnis terhadap Inovasi pada UKM di Yogyakarta	56
4.4.5. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja pada UKM di Yogyakarta	57
4.4.6. Pengaruh Kebijakan Model Bisnis terhadap Kinerja pada UKM di Yogyakarta	58
BAB V.....	59

PENUTUP	59
5.1. KESIMPULAN	59
5.2. IMPLIKASI MANAJERIAL	60
5.3. KETERBATASAN PENELITIAN	60
5.4. SARAN	61
DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN	66
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	66
Lampiran 2. Data Mentah	72
Lampiran 3. Karakteristik Responden	79
Lampiran 4. Statistik Deskriptif	81
Lampiran 5. Outer Model	84
Lampiran 6. Inner Model	88
Lampiran 7. Uji Hipotesis	89



DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Responden Menurut Jenis Usaha	31
Tabel 4. 2 Responden Menurut Modal Usaha.....	32
Tabel 4. 3 Responden Menurut Jabatan	33
Tabel 4. 4 Responden Menurut Jumlah Karyawan	33
Tabel 4. 5 Responden Menurut Umur Usaha.....	34
Tabel 4. 6 Responden Menurut Pendapatan Per Tahun	35
Tabel 4. 7 Interpretasi Kelas Interval	36
Tabel 4. 8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Sumber Daya Model Bisnis.....	36
Tabel 4. 9 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Strategi Model Bisnis	37
Tabel 4. 10 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Inovasi	39
Tabel 4. 11 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kebijakan Model Bisnis	40
Tabel 4. 12 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja UKM.....	41
Tabel 4. 13 Hasil Convergent Validity	45
Tabel 4. 14 Nilai Fornell-Larcker Criterion.....	46
Tabel 4. 15 Nilai Loading Silang (Cross Loading).....	46
Tabel 4. 16 Nilai Uji Reliabilitas	48
Tabel 4. 17 Nilai R ² Variabel Endogen.....	49
Tabel 4. 18 F ²	50
Tabel 4. 19 Predictive Relevance.....	51
Tabel 4. 20 Pengaruh antar Variabel.....	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Kerangka Pemikiran.....	22
Gambar 4. 1 Pengujian Model Pengukuran	44



ABSTRAK

Inovasi model bisnis adalah cara perusahaan menciptakan dan menangkap nilai bagi pelanggan mereka dan untuk diri mereka sendiri, salah satunya yaitu transformasi digital. Transformasi digital dapat didefinisikan sebagai proses yang digunakan untuk merestrukturisasi ekonomi, institusi, dan masyarakat pada suatu tingkat dalam sistem teknologi informasi. Misalnya, media sosial mengubah cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggan, memberikan layanan mereka, dan mengintegrasikan sistem teknologi mereka. Penelitian ini dengan tujuan mengenai apakah UKM yang menjalani transformasi digital berkinerja lebih baik jika mereka mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk eksperimen model bisnis dan lebih terlibat dalam implementasi strategi.

Pengujian model dan hipotesis dilakukan dengan menggunakan sampel 110 responden dengan kriteria pelaku UKM di Yogyakarta. Adapun Teknik pengambilan sampel dengan metode *random sampling*, yaitu mengambil sampel secara acak dari populasi yang telah ditentukan. Analisis dalam penelitian ini menggunakan *structural equation modelling* (SEM) dan analisis ini menggunakan alat bantu *Partial Least Squares* (PLS) dengan menggunakan software SmartPLS v.3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel sumber daya model bisnis dan strategi model bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebijakan model bisnis, sumber daya model bisnis dan strategi model bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, inovasi dan kebijakan model bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada UKM di Yogyakarta.

Kata Kunci: Inovasi model bisnis, sumber daya model bisnis, strategi model bisnis, kebijakan model bisnis, inovasi, dan kinerja UKM.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Kemajuan teknologi mempengaruhi hampir seluruh bidang kehidupan di dunia. Perekonomian menjadi salah satu sektor yang terkena pengaruh dari kemajuan teknologi. Teknologi yang terus berkembang secara pesat telah memberi perubahan dalam kehidupan masyarakat khususnya teknologi informasi dan komunikasi. Banyak masyarakat yang menjadikan teknologi yang didukung dengan kehadiran internet sebagai media yang digunakan untuk berbagai aktivitas sehari-hari. Kecanggihan teknologi yang ada saat ini memunculkan berbagai inovasi yang diciptakan dengan tujuan memudahkan kegiatan masyarakat. Peran teknologi digital memiliki pengaruh yang signifikan terhadap bisnis yang ada. Salah satu yang terkena dampak dari perkembangan teknologi digital adalah usaha kecil dan menengah (UKM).

Transformasi digital mengubah cara usaha kecil dan menengah (UKM) menciptakan dan menangkap nilai (Bharadwaj et al., 2013). Transformasi digital didefinisikan sebagai proses yang digunakan untuk merestrukturisasi ekonomi, institusi, dan masyarakat pada tingkat sistem (Unruh & Kiron, 2017). Misalnya, media sosial mengubah cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggan, memberikan layanan mereka, dan mengintegrasikan sistem teknologi informasi mereka. Data besar tidak hanya relevan untuk pemasaran dan manajemen hubungan pelanggan, tetapi juga untuk model pendapatan berbasis data baru dan pemeliharaan preventif. Transformasi digital bukan tentang mengoptimalkan proses internal atau menggabungkan teknologi baru, tetapi mengubah model bisnis UKM secara mendasar (Loebbecke & Picot, 2015). Oleh karena itu, keputusan strategis transformasi digital tidak otomatis meningkatkan kinerja, karena menuntut UKM untuk memikirkan kembali dan mengubah model bisnisnya.

Model bisnis adalah cara perusahaan menciptakan dan menangkap nilai bagi pelanggan mereka dan untuk diri mereka sendiri. Model bisnis mengacu pada cara satu

organisasi atau jaringan organisasi berkolaborasi pada tingkat strategis dan operasional untuk menawarkan dan mengeksploitasi produk dan/atau layanan (bundel) (Bouwman et al., 2019). Menurut Bouwman et al., (2019) terdapat dua komponen dari model bisnis perusahaan yaitu sumber daya dan strategi model bisnis. Sumber daya dan strategi model bisnis dalam organisasi organisasi atau jaringan perusahaan dapat menggunakan platform, arsitektur TI, dan aplikasi (Bouwman, De Vos, et al., 2008). Peningkatan sumber daya dan strategi model bisnis akan memberikan perhatian terhadap inovasi model bisnis (Wirtz et al., 2016). Inovasi model bisnis didefinisikan sebagai perubahan dalam arsitektur model bisnis perusahaan atau komponennya yang baru bagi perusahaan dan menghasilkan perubahan yang dapat diamati dalam praktik perusahaan terhadap pelanggan dan mitra. (Bouwman et al., 2019).

Banyaknya peluang baru yang didorong oleh suatu proses digitalisasi memberi dampak tekanan terhadap UKM untuk mempertimbangkan kembali model bisnis mereka pada saat ini atau secara kritis merefleksikan strategi bisnis model mereka saat ini untuk dapat mengidentifikasi peluang-peluang dalam menjalankan atau memperluas bisnis baru mereka (Kiel et al., 2016). Fokus penelitian ini secara khusus terhadap UKM dengan bereksperimen dengan bisnis model sebagai hasil dari keputusan strategis untuk memperkenalkan media sosial, data besar, dan teknologi informasi sebagai contoh transformasi digital untuk memperoleh peluang-peluang maupun strategi dalam menjalankan atau memperluas bisnis baru mereka (Rachinger et al., 2019).

Penelitian ini mengadopsi dari penelitian Bouwman et al., (2019) yang meneliti mengenai apakah UKM yang menjalani transformasi digital berkinerja lebih baik jika mereka mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk eksperimen model bisnis dan lebih terlibat dalam implementasi strategi. Sebuah studi empiris dilakukan pada 321 UKM Eropa yang aktif menggunakan media sosial, data besar, dan teknologi informasi untuk berinovasi model bisnis mereka. Selanjutnya, pemodelan persamaan struktural menunjukkan efek kinerja perusahaan secara keseluruhan positif dari alokasi sumber daya yang lebih banyak untuk eksperimen model bisnis dan lebih banyak keterlibatan

dalam praktik implementasi strategi. Efek ini dimediasi oleh praktik eksperimen model bisnis dan inovasi perusahaan. Selain itu, analisis komparatif kualitatif fuzzy-set (fsQCA) mengungkapkan adanya kesetaraan dengan mengidentifikasi konfigurasi yang berbeda di mana kondisi sebelumnya mempengaruhi kinerja keseluruhan perusahaan secara keseluruhan. Hasil dari dua pendekatan metodologis menunjukkan bahwa UKM dapat mengambil rute yang berbeda untuk meningkatkan kinerja mereka ketika transformasi digital mengubah model bisnis mereka.

Penelitian yang menghubungkan kebijakan model bisnis dan strategi model bisnis dengan kinerja perusahaan sebagian besar masih kurang, seperti halnya literatur tentang praktik inovasi model bisnis. Studi yang menghubungkan inovasi model bisnis dengan kinerja perusahaan terutama hanya berfokus pada implikasi pilihan desain khusus pada bisnis model. Implikasi pilihan desain khusus pada bisnis model yang dimaksud yaitu suatu set parameter desain penting yang mencirikan sistem aktivitas yaitu elemen desain konten, struktur, dan tata kelola, desain umum yang dapat dikatakan mengatur dan menghubungkan elemen-elemen sistem aktivitas meliputi: kebaruan, komplementaritas, dan efisiensi. Misalnya (Zott & Amit, 2010) daripada pada proses pengembangan model bisnis. Dalam literatur eksperimen model bisnis, di sisi lain, sebagian besar berfokus pada teori proses deskriptif dan biasanya tidak membuat pernyataan tentang implikasi langsung dalam penerapan kinerja operasional (Bouwman et al., 2019).

Dengan demikian, penelitian ini meneliti tentang bagaimana praktik inovasi model bisnis dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Peneliti berpendapat bahwa sumber daya untuk kebijakan model bisnis dan penerapan strategi model bisnis memiliki efek pada kinerja perusahaan. Alasan peneliti adalah bahwa, bagi perusahaan yang mengubah model bisnis mereka karena digitalisasi, menghabiskan waktu dan upaya untuk memikirkan kembali dan bereksperimen dengan kebijakan model bisnis baru akan bermanfaat.

Konstruksi sumber daya model bisnis dapat mengacu pada anggaran, sumber daya manusia, dan waktu yang dihabiskan perusahaan untuk mendukung praktik inovasi model bisnis. Dengan praktik, peneliti merujuk pada aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan untuk inovasi model bisnis, seperti mencoba model bisnis baru, melakukan analisis tentang apa yang harus diubah dalam model bisnis, atau mengubah satu atau lebih komponen model bisnis. Model teoretis dalam penelitian ini berpendapat bahwa baik sumber daya untuk kebijakan model bisnis dan untuk strategi model bisnis secara langsung memengaruhi kebijakan model bisnis. Ini berarti semakin banyak sumber daya yang tersedia, semakin banyak perusahaan akan memulai aktivitas untuk mengubah kebijakan model bisnisnya.

Karena masih sedikit penelitian yang menggunakan konstruk yang berkaitan langsung dengan praktik bisnis/faktor internal (seperti sumber daya, strategi model bisnis, dan kebijakan model bisnis), maka hal ini masih menarik untuk diteliti kembali terutama di negara Indonesia atau lebih spesifiknya di kota Yogyakarta, Menurut Dinas Koperasi dan UKM Yogyakarta jumlah ukm di yogyakarta pada tahun 2020 tercatat 277.677,00 UKM, 2021 tercatat 329.719,00 UKM, dan di tahun 2022 tercatat 342.924,00 UKM. Dimana dalam laporan ini dapat disimpulkan bahwa setiap tahunnya ukm di Yogyakarta selalu mengalami peningkatan (Koperasi Dan UKM, 2022)

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik melakukan riset dengan judul **“Pengaruh Inovasi Model Bisnis terhadap peningkatan kinerja UKM di Yogyakarta”**.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah sumber daya model bisnis berpengaruh terhadap kebijakan model bisnis?
2. Apakah sumber daya model bisnis berpengaruh terhadap inovasi?
3. Apakah strategi model bisnis berpengaruh terhadap kebijakan model bisnis?

4. Apakah strategi model bisnis berpengaruh terhadap inovasi?
5. Apakah inovasi berpengaruh terhadap kinerja UKM?
6. Apakah kebijakan model bisnis berpengaruh terhadap kinerja UKM?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Secara umum tujuan penelitian ini untuk membuktikan hubungan antara model bisnis dan faktor yang mempengaruhi kinerja pada UKM di Yogyakarta. Berdasarkan hal tersebut maka secara khusus tujuan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh sumber daya model bisnis berpengaruh terhadap kebijakan model bisnis.
2. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh sumber daya model bisnis berpengaruh terhadap inovasi.
3. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh strategi model bisnis berpengaruh terhadap kebijakan model bisnis.
4. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh strategi model bisnis berpengaruh terhadap inovasi.
5. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh inovasi berpengaruh terhadap kinerja UKM.
6. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh kebijakan model bisnis berpengaruh terhadap kinerja UKM.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

1. UKM

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi UKM dalam usaha meningkatkan kinerja UKM melalui penerapan model bisnis.

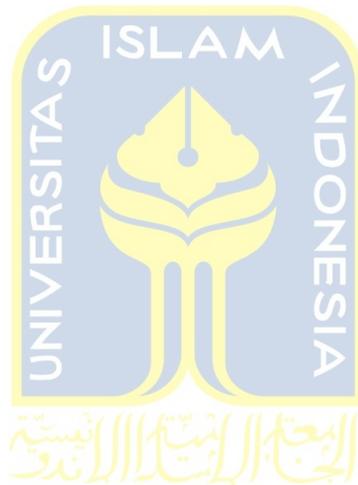
2. Bagi Peneliti Berikutnya

Penelitian ini akan menambah khasanah ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Operasional, khususnya mengenai peranan model bisnis dalam

mendukung kinerja UKM. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian serupa yang hendak dilakukan oleh peneliti-peneliti berikutnya di masa depan.

3. Bagi Penulis

Sebagai sebuah bentuk dari hasil konkrit atau nyata dari proses pembelajaran selama duduk di bangku perguruan tinggi Universitas Islam Indonesia (UII) dalam bidang manajemen operasional.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian Bouwman et al., (2019) meneliti mengenai apakah UKM yang menjalani transformasi digital berkinerja lebih baik jika mereka mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk eksperimen model bisnis dan lebih terlibat dalam implementasi strategi. Sebuah studi empiris dilakukan pada 321 UKM Eropa yang aktif menggunakan media sosial, data besar, dan teknologi informasi untuk berinovasi model bisnis mereka. Selanjutnya, pemodelan persamaan struktural menunjukkan efek kinerja perusahaan secara keseluruhan positif dari alokasi sumber daya yang lebih banyak untuk eksperimen model bisnis dan lebih banyak keterlibatan dalam praktik implementasi strategi. Efek ini dimediasi oleh praktik eksperimen model bisnis dan inovasi perusahaan. Selain itu, analisis komparatif kualitatif fuzzy-set (fsQCA) mengungkapkan adanya equifinality dengan mengidentifikasi konfigurasi yang berbeda di mana kondisi sebelumnya mempengaruhi kinerja keseluruhan perusahaan secara keseluruhan. Hasil dari dua pendekatan metodologis menunjukkan bahwa UKM dapat mengambil rute yang berbeda untuk meningkatkan kinerja mereka ketika transformasi digital mengubah model bisnis mereka.

Penelitian Latifi et al (2021) meneliti inovasi model bisnis (BMI) dapat menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan dan meningkatkan kinerjanya, banyak usaha kecil dan menengah (UKM) gagal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan ketika berinovasi model bisnis mereka. Inovasi model bisnis (BMI) mengarah pada perubahan mendasar yang tidak dapat diubah dalam komponen kunci dari model bisnis perusahaan, yang berarti membawa serta tingkat risiko, ambiguitas, dan ketidakpastian yang tinggi. Berdasarkan data dari sampel lintas industri dari 563 UKM Eropa, peneliti menerapkan pemodelan persamaan struktural untuk memeriksa bagaimana kinerja perusahaan dipengaruhi oleh inovasi model bisnisnya. Sebuah model konseptual dikembangkan untuk memeriksa bagaimana kemampuan organisasi dan implementasi

strategi berorientasi laba atau pertumbuhan, seperti yang terwujud dalam Inovasi model bisnis (BMI), mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasilnya menunjukkan bahwa, sementara hubungan langsung antara Inovasi model bisnis (BMI) dan kinerja perusahaan tidak signifikan, jalur ini sepenuhnya dimediasi melalui pertumbuhan efisiensi, kemampuan organisasi, dan pertumbuhan pendapatan. Selanjutnya, ada pengaruh langsung yang signifikan dari pertumbuhan efisiensi, kemampuan organisasi dan pertumbuhan pendapatan terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini mengkonfirmasi validitas model dan berkontribusi pada literatur yang ada tentang upaya Inovasi model bisnis (BMI) di UKM dan memberikan pedoman untuk membantu pemilik/manajer perusahaan menerapkan keputusan berdasarkan informasi tentang penerapan Inovasi model bisnis (BMI) berdasarkan strategi perusahaan mereka.

Penelitian Anwar (2018) mengkaji pentingnya Inovasi model bisnis (BMI) dalam kinerja UKM dan peran mediasi keunggulan kompetitif. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur menggunakan ukuran sampel dari 303 UKM manufaktur yang beroperasi di pasar negara berkembang Pakistan. Hipotesis diuji melalui Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa IMT memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja UKM. Keunggulan kompetitif sebagian memediasi hubungan antara BMI dan kinerja UKM. Perusahaan dituntut untuk menciptakan model bisnis yang efektif untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan kinerja keuangan yang unggul. Implikasi untuk praktek telah dibahas.

Penelitian Ammirato et al (2022) berkontribusi dalam menjembatani kesenjangan ini, makalah ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pendorong kinerja inovasi model bisnis. Desain/metodologi/pendekatan: Penelitian ini didasarkan pada metodologi tinjauan pustaka integratif. Temuan: Penggerak kinerja Inovasi model bisnis (BMI) adalah kondisi yang terkait dengan berbagai dimensi (yaitu proses, sumber daya, pasar, struktur model bisnis, dll). itu, ketika terpenuhi, memungkinkan Inovasi model bisnis (BMI) memiliki kinerja yang lebih tinggi.

Penggerak kinerja Inovasi model bisnis (BMI) adalah pendahulu dari kinerja Inovasi model bisnis (BMI), dan identifikasinya memiliki nilai teoretis dan praktis. Dalam penelitian ini menemukan dan melaporkan satu set 35 driver kinerja Inovasi model bisnis (BMI). Orisinalitas/nilai: Nilai penelitian ini bersifat teoritis dan praktis. Dari sudut pandang teoretis, "penggerak kinerja Inovasi Model Bisnis" yang diidentifikasi mendefinisikan dan mengidentifikasi variabel kinerja Inovasi model bisnis (BMI), dari perspektif praktis, dan mereka menyediakan serangkaian kondisi kunci yang komprehensif yang pencapaiannya harus direncanakan, dikejar, dan dipantau oleh manajer.

Penelitian Lumpkin et al. (2011) meneliti mengenai pengaruh dari dua pilihan manajerial waktu dan mode organisasi dari penambahan model bisnis baru yang menciptakan peluang untuk menerjemahkan potensi yang disediakan oleh aset yang sudah ada menjadi kinerja yang lebih tinggi. Tesis penyelarasan diskriminatif yang diusulkan menyatakan bahwa kinerja incumbent setelah penambahan model bisnis baru meningkat ketika perusahaan incumbent menyelaraskan aset pelengkap dengan penambahan model bisnis baru sebelumnya dan aset yang bertentangan dengan unit bisnis otonom untuk model bisnis baru. Untuk menguji hipotesis ini, peneliti menganalisis perubahan kinerja pengecer berbasis toko fisik yang menambahkan ritel online sebagai model bisnis baru. Hasil pengujian mendukung semua hipotesis, dan implikasi teoritis dan manajerial kunci disajikan

2.2. LANDASAN TEORI

2.2.1. Inovasi Model Bisnis

Diantara banyak manfaatnya, model bisnis secara khusus mampu menunjukkan logika yang digunakan bisnis untuk mengeksploitasi teknologi dan menghasilkan keuntungan, mewakili cetak biru tentang bagaimana jaringan organisasi bekerja sama dalam menciptakan dan menangkap nilai dari inovasi teknologi (Ammirato et al., 2022). Persaingan bisnis yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk menerapkan strategi bisnis yang tepat dalam menghadapi lingkungan bisnis yang

turbulen, yang diindikasikan oleh proses inovasi secara terus menerus dan tingginya tingkat perubahan selera konsumen.

Untuk tetap kompetitif dan berkelanjutan sepanjang waktu perusahaan harus berinovasi model bisnis mereka dan mengelolanya sesuai kinerja. Proses inovasi model bisnis mempengaruhi daya saing suatu perusahaan, dan keberlanjutannya sepanjang waktu. Inovasi model bisnis adalah proses baik penciptaan model bisnis baru, atau modifikasi (melibatkan setidaknya satu elemen) dari model bisnis yang ada (Ammirato et al., 2022). Inovasi model bisnis bertujuan untuk menciptakan dan menangkap nilai dengan cara baru dan memungkinkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan baru atau tersembunyi yang tidak terpuaskan. Empat jenis inovasi model bisnis dapat diidentifikasi: *start-up*, transformasi model bisnis, diversifikasi model bisnis, dan akuisisi model bisnis. *Start-up* adalah ketika sebuah perusahaan tidak memiliki model bisnis saat ini, dan yang baru dibuat. Transformasi adalah ketika ada model bisnis saat ini yang diubah menjadi model bisnis lain. Diversifikasi adalah ketika model bisnis saat ini tetap ada, dan model bisnis tambahan dibuat. Akuisisi adalah ketika model bisnis tambahan diidentifikasi, diperoleh dan diintegrasikan (Ammirato et al., 2022).

2.2.2. Sumber Daya Model Bisnis

Konsep model bisnis dikenal dalam literatur tentang subjek dan jauh lebih sering disajikan dari sisi praktis daripada berfokus pada konsep teoritis. Pengembangan model bisnis dimulai dengan konseptualisasi istilah ini dan sebagian besar publikasi menyajikan definisi, klasifikasi, dan komponennya. Model bisnis, awalnya dianggap sebagai rencana operatif untuk menciptakan sistem informasi yang sesuai, kemudian berkembang menjadi presentasi terintegrasi dari organisasi perusahaan yang tujuannya adalah manajemen seperti itu dalam proses pengambilan keputusan sehingga perusahaan berhasil di pasar (Otolá, 2020).

Sumber daya menjadi pusat perhatian banyak teori ekonomi kontemporer dan ilmu manajemen yang menggambarkan proses yang semakin kompleks yang terjadi di dalam perusahaan dan di lingkungannya. Banyaknya studi tentang sumber daya, yang

dilakukan dari perspektif yang berbeda, membuat mustahil untuk membangun definisi tunggal yang diterima secara umum dari istilah tersebut. Secara umum, suatu perusahaan, untuk menciptakan produk dan layanan, membutuhkan sumber daya dan, lebih khusus lagi, basis sumber daya (Otola, 2020).

Kontradiksi yang tampak dapat diselesaikan dengan menggabungkan konstruksi yang berkaitan dengan inovasi ke dalam model ini. Bahwa Sumber daya model bisnis harus fokus pada inovasi (implementasi ide, produk, atau proses baru) daripada pembelajaran (pengembangan pengetahuan dan wawasan) sebagai mekanisme utama untuk merespons pasar. Selanjutnya, orientasi pasar dan pembelajaran keduanya merupakan anteseden yang terpisah dari budaya inovatif. Organisasi yang budayanya menekankan inovasi ketika sumber daya tersedia cenderung menerapkan lebih banyak inovasi dan mengembangkan keunggulan kompetitif. Kapasitas ini dapat diukur dengan jumlah inovasi yang dapat diadopsi atau diterapkan oleh organisasi dengan sukses. Inovatif budaya perusahaan, bila dikombinasikan dengan sumber daya dan karakteristik organisasi lainnya, menciptakan kapasitas yang lebih besar untuk berinovasi. Perusahaan yang memiliki kapasitas lebih besar untuk berinovasi mampu mengembangkan keunggulan kompetitif dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Budaya berorientasi pasar dan pembelajaran, bersama dengan faktor-faktor lain, mempromosikan penerimaan terhadap ide-ide baru dan inovasi sebagai bagian dari budaya organisasi (keinovasian). Ketika sumber daya yang memadai tersedia, memfasilitasi pelaksanaan inovasi (kapasitas inovatif). Perusahaan dengan kapasitas yang lebih besar untuk berinovasi akan lebih berhasil dalam menanggapi lingkungan mereka dan mengembangkan kemampuan baru yang mengarah pada keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul (Hurley & Hult, 1998).

2.2.3. Strategi Model Bisnis

Porter menjelaskan komponen-komponen yang diperlukan untuk menyusun strategi. Hal tersebut termasuk efektivitas operasional, penentuan posisi, trade-off, aktivitas unik, dan kecocokan. Sementara efektivitas operasional mengacu pada praktik

terbaik industri yang diperlukan tetapi tidak cukup untuk memiliki strategi, penentuan posisi, pertukaran dan aktivitas unik, atau sumber daya dan kemampuan unik yang diterjemahkan ke dalam keunggulan kompetitif jangka panjang, membahas kebutuhan untuk menciptakan hambatan. atau parit kompetitif sehubungan dengan saingan. Namun, itu sesuai atau serangkaian kegiatan yang saling terkait, pada saat itu, tetap terbelakang, sebagian besar karena konsep penciptaan nilai dan, dengan perluasan, pentingnya model bisnis tidak muncul di latar depan. Itu adalah dot-com bust, dengan start-up bergegas untuk memanfaatkan teknologi internet namun gagal mempertimbangkan bagaimana menangkap dan memberikan nilai pelanggan secara berkelanjutan yang akan berfungsi sebagai katalis untuk menjadikan penciptaan nilai sebagai bagian utama dari perhatian manajemen (Braun et al., 2019).

Perusahaan yang berorientasi pada inovasi memiliki penyertaan konsep bisnis yang berorientasi strategi model bisnis untuk keberlangsungan masa depan perusahaan, yang ditangkap dalam keyakinan dan pemahaman strategis yang menentukan siapa perusahaan itu dan bagaimana aktivitas organisasi dikumpulkan untuk memastikan bahwa inovasi terjadi secara tepat waktu. arah strategis. Komponen strategis dari orientasi inovasi mencerminkan arahan strategi model bisnis yang diterapkan oleh perusahaan untuk menciptakan perilaku yang tepat untuk kinerja bisnis yang unggul secara berkesinambungan. Intinya, komponen ini adalah cara berpikir dan memimpin yang mendorong perusahaan dalam jangka panjang, membuatnya tetap inovatif. Arah strategi model bisnis melibatkan kejelasan pemikiran dan tujuan dan umumnya diartikulasikan melalui pernyataan visi dan misi dan tujuan. Komponen arahan strategi model bisnis dari orientasi inovasi melengkapi konstruksi orientasi kewirausahaan, Hal ini mendorong strategi model bisnis yang mendorong terciptanya ide-ide baru dan memfasilitasi pemosisian yang proaktif dan agresif secara. Namun, arahan strategi model bisnis berfokus pada pemahaman dan keyakinan strategis terhadap inovasi di perusahaan (Siguaw et al., 2006).

2.2.4. Kebijakan Model Bisnis

Kebijakan model bisnis adalah konsep strategi yang telah digunakan untuk menjelaskan kesuksesan perusahaan, evolusi industri dan lintasan teknologi kebijakan model bisnis bertindak sebagai mediator antara teori dan praktik, memungkinkan para manajer untuk menanyakan tentang dunia dan menyimpulkan hal-hal tentang realitas. Kebijakan model bisnis adalah alat konseptual yang memungkinkan kita untuk menanyakan tentang bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan/pemangku kepentingan dan menangkapnya untuk diri mereka sendiri. Manajer dapat menggunakan model bisnis untuk membuat konsep dan membuat prototipe bisnis baru atau bisnis yang berubah, atau untuk memetakan lingkungan persaingan dan juga dapat menggunakannya untuk memahami lebih baik bagaimana bisnis berfungsi.

Adopsi kebijakan model bisnis, bukan hanya tentang pilihan tetapi juga tentang kesesuaian dan kecocokan. Asumsi manajerial dapat tidak konsisten atau dapat konsistens dalam menjalankan suatu bisnis, atau antara bisnis dan lingkungan, dapat menyebabkan kebutuhan mengadopsi model bisnis lain yang lebih cocok jika ingin bertahan. Selanjutnya, adopsi model bisnis dapat bergantung tidak hanya pada asumsi, harapan, dan pemahaman manajer puncak, tetapi juga pelanggan dan/atau pemangku kepentingan lainnya (Rumble & Mangematin, 2015).

2.2.5. Inovasi

Inovasi dalam literturnya inovasi biasanya dibedakan baik oleh kebaruan teknologi dan kebaruan pasar atau oleh apakah produk tersebut baru bagi perusahaan atau baru bagi dunia. Dampak inovasi produk bagi produsen akan berbeda dengan konsumen, sehingga menimbulkan perbedaan efektivitas strategi peluncuran terhadap kinerja. Dampak inovasi pada konsumen lebih bergantung pada tingkat pembelajaran dan upaya adopsi yang dibutuhkan dari mereka daripada pada kebaruan teknologi itu sendiri. Sebuah inovasi pemasaran secara teknis tidak perlu baru, selama pelanggan menganggap penawarannya sebagai sesuatu yang baru. Jika suatu inovasi dianggap sangat sulit untuk diadopsi daripada sebagai produk unik dengan manfaat baru yang

substansial, tantangan pemasar adalah bekerja keras dalam berkomunikasi dengan pelanggan untuk menerjemahkan ketidakpastian teknis menjadi manfaat yang bermanfaat (Lee & Colarelli O'Connor, 2003).

Keinovatifan merupakan kebaruan produk bagi perusahaan pasar, kebaruan bagi perusahaan, keunggulan produk dibandingkan pelanggan; dan kesulitan adopsi bagi pelanggan. Gambaran dari literatur ini, peneliti membedakan dampak inovasi pada konsumen menjadi dua dimensi keunggulan produk bagi pelanggan dan kesulitan adopsi kepada pelanggan. Saat menghadapi yang baru teknologi, konsumen dapat mengalami berbagai paradoks. Konsumen secara bersamaan mengalami baik persepsi positif (inovasi dan optimisme) maupun persepsi negatif (ketidaknyamanan dan ketidakamanan) mengenai teknologi baru (Lee & Colarelli O'Connor, 2003).

Inovasi sebagai program perubahan total perusahaan dan bersifat strategis karena memberikan arahan dalam berurusan dengan pasar. Dimana mengkonseptualisasikan orientasi inovasi sebagai konstruksi multikomponen yang terdiri dari pengenalan produk baru, pengeluaran R&D, dan urutan masuk pasar, di mana kategorisasi variabel tunggal dari inovasi tidak sepenuhnya menangkap kompleksitas keinovatifan. Orientasi inovasi dalam hal keunggulan teknologi perusahaan yang mengabdikan energi mereka untuk menemukan dan menyempurnakan produk unggulan. Konseptualisasi ini terdiri dari keterbukaan terhadap inovasi dan kapasitas untuk berinovasi (Siguaw et al., 2006).

2.2.6. Kinerja UKM

Kinerja perusahaan terdapat dua jenis kinerja keuangan dan kinerja non keuangan/operasional. Kinerja keuangan perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor seperti kondisi ekonomi, perubahan peraturan pemerintah yang cenderung menguntungkan suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain, perkembangan teknologi, perubahan biaya produksi dan pengiriman produk atau jasa karena pergeseran makro ekonomi. Terdapat beberapa kelemahan dalam pengukuran keuangan yaitu kurang akurat, netral, terangkum dan tidak relevan karena adanya

keterlambatan dalam periode akuntansi. Selain itu, pengukuran keuangan hanya menekankan pada periode yang pendek dan tidak seimbang dan juga gagal mencerminkan isu-isu strategis. dan kinerja Selain itu, ia hanya menekankan pada periode yang singkat dan tidak seimbang dan juga gagal untuk mencerminkan masalah dan kinerja strategis (Kurnia et al., 2019).

Kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja seluruh anggota dalam organisasi dan merupakan sarana bagi perusahaan dalam proses menuju tujuan perusahaan. Ada 4 penyebab utama rendahnya produksi usaha kecil dan menengah di Indonesia: Hampir 60% usaha kecil masih menggunakan teknologi tradisional, pangsa pasar cenderung menurun karena kurangnya permodalan, lemahnya teknologi dan manajerial, sebagian besar usaha kecil tidak dapat memenuhi persyaratan administrasi untuk mendapatkan bantuan dari Bank, tingkat ketergantungan terhadap fasilitas pemerintah masih sangat besar. Usaha kecil dan menengah (ukm) yang berhasil mengatasi permasalahan di atas cenderung memiliki kinerja yang sangat baik atau positif, namun yang tidak menyadarinya akan mengalami kinerja yang negatif. Kinerja positif berarti perusahaan dapat mencapai tujuannya, sedangkan kinerja negatif menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat memenuhi tujuannya (Sari et al., 2019). Berbagai faktor telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja organisasi pada penelitian sebelumnya, antara lain kinerja operasional, kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, inovasi dalam produk, kemampuan bersaing, dan tingkat layanan pelanggan (Hendijani & Saeidi Saei, 2020).

2.2.7. Model Bisnis

Secara tradisional, model bisnis terdiri dari tiga bidang: (a) Internet, seluler, dan teknologi informasi berdampak pada bisnis di tingkat infrastruktur dan aplikasi yang mendefinisikan kembali peran aktor dalam domain sistem telekomunikasi dan informasi yang konvergen; (b) isu-isu strategis terkait dengan kinerja dan penciptaan nilai perusahaan; dan (c) inovasi dan manajemen teknologi (Bouwman et al., 2019). Penelitian model bisnis sebagian besar didasarkan pada studi kasus, khususnya dalam

domain Internet, komunikasi seluler, Internet-of-Things, komputasi awan, dan teknologi informasi (Bouwman et al., 2019).

Model Bisnis (BM) adalah kerangka kerja konseptual yang menggambarkan logika inti yang menopang bisnis; hal tersebut mewakili arsitektur bisnis yang dihasilkan dari kombinasi komponen inti bisnis dengan koneksi yang melekat. Secara keseluruhan, model bisnis adalah alat konseptual yang mengidentifikasi dan membuat eksplisit, mungkin melalui alat diagram, komponen kunci dari bisnis (yaitu pendapatan, biaya, penyedia, saluran, dll), dan interaksi di antara komponen-komponen ini (transaksi, pengiriman, kemitraan, dll.), menjadi kerangka kerja yang unik dan komprehensif (Ammirato et al., 2022).

Model bisnis sebagai sebuah konsep telah digunakan untuk menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan dan menangkap nilai dari inovasi teknologi. Model bisnis telah diselidiki oleh banyak sarjana dari berbagai disiplin ilmu dan konteks mulai dari Sistem Informasi dan manajemen hingga ilmu komputer dan strategi (DaSilva & Trkman, 2014). Model bisnis mengacu pada deskripsi atau model yang mewakili logika perusahaan untuk menciptakan, mendistribusikan, dan menangkap nilai bagi para pemangku kepentingannya (DaSilva & Trkman, 2014). Model bisnis sebagai 'deskripsi tentang bagaimana sebuah organisasi atau jaringan organisasi bermaksud untuk menciptakan dan menangkap nilai dengan produk dan layanannya' (Bouwman, Faber, et al., 2008). Model bisnis dapat berfungsi sebagai objek batas yang memungkinkan kerjasama dan komunikasi di dalam dan di antara organisasi. Konsep model bisnis menawarkan manajer pendekatan yang sistematis dan didorong oleh eksperimen untuk mempertimbangkan pilihan mereka dalam lingkungan yang tidak pasti, bergerak cepat, dan tidak dapat diprediksi (Bouwman et al., 2019).

2.3. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.3.1. Sumber Daya Model Bisnis dan Kebijakan Model Bisnis

Sumber daya untuk eksperimen suatu kebijakan model bisnis biasanya memerlukan sebuah anggaran, kemampuan dari manusia, dan waktu yang harus disediakan oleh perusahaan untuk mendukung praktik eksperimen suatu model bisnis. Praktik eksperimen untuk kebijakan model bisnis adalah suatu kegiatan di dalam perusahaan yang berkaitan dengan eksplorasi:

- a. Bagaimana mengubah logika bisnis perusahaan, yaitu secara bertahap atau radikal atau secara mendasar,
- b. Urutan perubahan komponen yang dibuat dalam kebijakan model bisnis,
- c. Pemikiran (*virtual*) dibandingkan eksperimen kebijakan model bisnis yang nyata.

Kegiatan ini dapat terjadi, misalnya, dalam tim model bisnis di dalam perusahaan, sebagai bagian dari tugas manajer yang sedang berlangsung, atau dengan mempekerjakan penasihat eksternal berdasarkan anggaran (Bouwman et al., 2019). Maka dari itu peneliti berasumsi bahwa mendedikasikan sumber daya suatu model bisnis tertentu memungkinkan peningkatan aktivitas pada tugas itu. Karena hipotesis hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Sumber daya model bisnis berpengaruh terhadap kebijakan model bisnis

2.3.2. Sumber Daya Model Bisnis dan Inovasi

Peneliti juga mengandaikan bahwa mengalokasikan sumber daya model bisnis untuk eksperimen model bisnis dapat berkontribusi langsung pada konsep inovasi yang lebih luas sebagai hasilnya. Mungkin jelas bahwa tanpa sumber daya keuangan, manusia, fisik, teknologi, dan pasar, proyek eksperimen suatu model bisnis hanya berdampak terbatas. Peneliti juga memfokuskan pada suatu inovasi sebagai konstruksi hasil dari sumber daya model bisnis, yaitu sebagai kapasitas untuk menghasilkan sebuah inovasi inovasi baru (Bouwman et al., 2019).

Pentingnya pembelajaran organisasi dan generasi perilaku baru sebagai faktor sentral dalam sumber daya model bisnis memunculkan pertanyaan berikut: Jika sumber daya model bisnis memerlukan adopsi perilaku baru (inovasi), mengapa konstruk

inovasi tidak ada di semua model yang ada? sumber daya model bisnis?. Inovasi yang berhasil adalah produk dari budaya berorientasi pasar yang digabungkan dengan nilai-nilai kewirausahaan. Secara umum, sumber daya model bisnis dan karakteristik perusahaan telah terbukti mempengaruhi dimensi kapasitas inovasi (Hurley & Hult, 1998). Hal ini menunjukkan bahwa, jika perusahaan atau pelaku bisnis memiliki lebih banyak sumber daya model bisnis yang tersedia untuk kegiatan terkait inovasi yang bersifat kebaruan, perusahaan dapat meningkatkan kapasitasnya untuk berinovasi lebih lanjut kedepannya. Dari sini, peneliti dapat menarik hipotesis sebagai berikut:

H2: Sumber daya model bisnis berpengaruh terhadap inovasi

2.3.3. Strategi Model Bisnis dan Kebijakan Model Bisnis

Konsep praktik penerapan strategi model bisnis mengacu pada aktivitas di mana strategi perusahaan diekspresikan dalam model bisnisnya, sebagaimana dibahas secara luas dalam literatur. Misalnya, perusahaan ritel mungkin menyadari bahwa pesaing menggunakan media sosial sebagai saluran penjualan, yang mengharuskan perusahaan mengubah salurannya dimodel bisnisnya. Contoh lainnya adalah perusahaan ritel membuat pilihan strategis untuk membedakan dari pesaing dengan memberikan layanan purna jual yang luar biasa, yang membutuhkan perubahan dalam aktivitas kebijakan suatu model bisnis. Peneliti mengikuti pandangan bahwa strategi perlu diterapkan dalam logika bisnis sebagai langkah pertama dalam proses inovasi model bisnis. Peneliti mengandaikan bahwa, setelah mengambil langkah pertama ini, perusahaan akan bereksperimen dengan model bisnis alternatif yang sesuai dengan strategi mereka, misalnya mencoba berbagai konfigurasi saluran media sosial (Bouwman et al., 2019).

Dengan cara ini, praktik kebijakan suatu model bisnis dan aktivitas inovasi akan terpengaruh, misalnya jika pilihan strategis adalah memperluas ke pasar internasional, praktik kebijakan suatu model bisnis akan meningkat dengan, misalnya bereksperimen

dengan grup target baru atau saluran pengiriman. Oleh karena itu, peneliti mengusulkan hipotesis:

H3: Strategi model bisnis berpengaruh terhadap kebijakan model bisnis

2.3.4. Strategi Model Bisnis dan Inovasi

Strategi model bisnis sebuah perusahaan telah terbukti secara positif mempengaruhi tingkat keberhasilan inovasi, dengan asumsi bahwa eksperimen mengarah pada pembelajaran, maka terdapat hubungan konseptual antara dimensi pembelajaran inovasi dan tindakan eksperimen dalam inovasi model bisnis. Perusahaan-perusahaan yang berorientasi dengan inovasi memiliki penyertaan konsep bisnis yang berorientasi di masa depan, ditangkap dalam keyakinan dan pemahaman strategis yang menentukan siapa perusahaan itu dan bagaimana kegiatan organisasi yang disusun untuk memastikan bahwa inovasi terjadi dengan tepat. Komponen strategis dari orientasi inovasi dapat mencerminkan arahan yang strategis yang dapat diterapkan oleh suatu perusahaan untuk menciptakan perilaku yang tepat untuk kinerja bisnis yang unggul secara berkesinambungan. Intinya, komponen ini adalah cara berpikir dan memimpin yang mendorong perusahaan dalam jangka panjang, menjaganya tetap inovatif. Arah strategis melibatkan kejelasan pemikiran dan tujuan dan umumnya diartikulasikan melalui pernyataan visi dan misi dan tujuan (Siguaw et al., 2006).

Bahkan kegiatan percobaan inovasi model bisnis yang gagal memberikan pelajaran tentang apa yang berhasil dan dengan demikian tidak hanya berkontribusi untuk menemukan inovasi model bisnis yang sukses, tetapi juga kapasitas untuk berinovasi dari perusahaan (Bouwman et al., 2019). Dari sini maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

H4: Strategi model bisnis berpengaruh terhadap inovasi

2.3.5. Inovasi Model Bisnis dan Kinerja UKM

Inovasi dapat berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Banyak dari penelitian ini telah menyarankan bahwa inovasi sangat penting ketika perusahaan industri dihadapkan dengan perubahan pasar yang substansial dan jenis gangguan lingkungan lainnya. Artinya, dalam lingkungan di mana preferensi produk terus berubah, pembeli terus mencari produk baru, dan pembeli baru masuk secara teratur, penting bagi perusahaan industri untuk terlibat dalam kegiatan inovatif untuk mencapai kinerja yang unggul. Orientasi inovasi dapat memberikan efek positif pada kinerja bisnis sebagai inovasi diterjemahkan ke dalam pengembangan keunggulan kompetitif dalam perusahaan. Perusahaan yang tertarik untuk berinovasi akan fokus pada aktivitas yang meningkatkan kapasitas mereka untuk melakukannya (Hurley & Hult, 1998).

Kapasitas ini dapat mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan dan, dengan demikian dapat menghasilkan kinerja bisnis yang lebih baik. Keinovatifan merupakan suatu proses kebaruan produk bagi perusahaan pasar, kebaruan bagi perusahaan, dan keunggulan produk dibandingkan pelanggan, dan kesulitan adopsi bagi pelanggan. Gambaran dari literatur ini, peneliti membedakan dampak inovasi terhadap kinerja sebuah perusahaan mengenai teknologi baru (Lee & Colarelli O'Connor, 2003). Maka dari itu, peneliti mengusulkan hipotesis berikut:

H5: Inovasi model bisnis berpengaruh terhadap kinerja UKM.

2.3.6. Kebijakan Model Bisnis dan Kinerja UKM

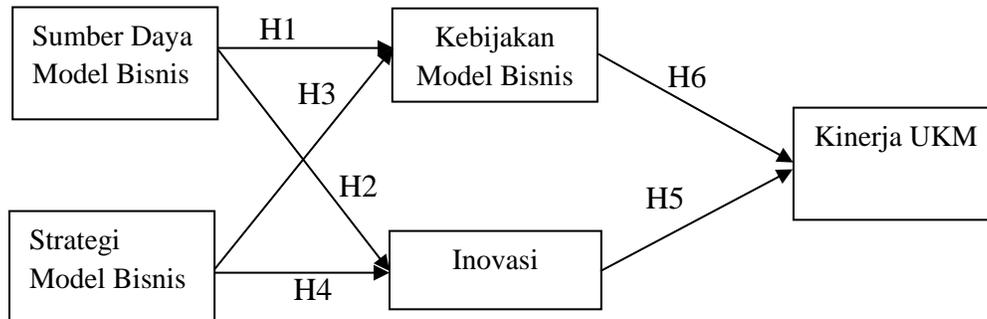
Kinerja bisnis dapat dipengaruhi secara signifikan oleh perubahan model bisnis, karena perusahaan yang lebih fokus pada inovasi model bisnis mengungguli mereka yang tidak, dalam hal keuntungan. Sebuah studi CEO inovasi model bisnis melaporkan bahwa CEO dari perusahaan top mengakui dampak inovasi model bisnis pada pertumbuhan margin operasi perusahaan mereka. Inovasi model bisnis telah menjadi salah satu dari tiga fokus inovasi utama bagi para CEO untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan mereka. Dengan berinovasi model bisnis mereka, perusahaan juga

dapat memperoleh keunggulan kompetitif, karena model bisnis mungkin sulit untuk ditiru, sehingga menghasilkan profitabilitas perusahaan yang berkelanjutan. Pangsa pasar usaha kecil menengah (UKM) atau start-up juga dapat dipengaruhi secara positif oleh praktik eksperimen model bisnis, karena model bisnis baru dapat menggabungkan kembali sumber daya internal yang ada atau menggunakan sumber daya mitra eksternal (Bouwman et al., 2019).

Praktik eksperimen model bisnis, seperti yang telah dibahas sebelumnya, berkaitan dengan bagaimana inovasi model bisnis sebenarnya diwujudkan, misalnya, apa yang dilakukan dan dalam urutan apa. Berdasarkan penelitian studi kasus yang ekstensif dan pada literatur yang dibahas menemukan bahwa, tergantung pada apa yang usaha kecil menengah (UKM), jalur eksperimen model bisnis tertentu diikuti (Khanagha et al., 2014). Dari sini, kami berharap bahwa semakin besar upaya yang dilakukan perusahaan untuk bereksperimen dengan model bisnis mereka, semakin baik kinerja mereka secara keseluruhan. Oleh karena itu, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

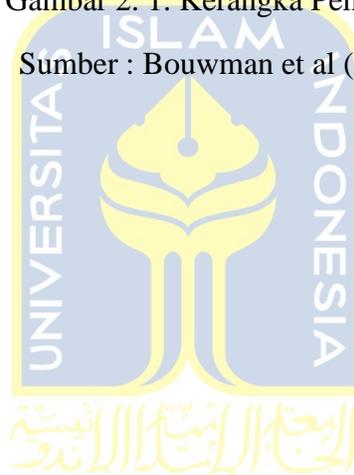
H6: Kebijakan model bisnis berpengaruh terhadap kinerja UKM.

2.3. KERANGKA PENELITIAN



Gambar 2. 1. Kerangka Pemikiran

Sumber : Bouwman et al (2019)



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. PENDEKATAN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif atau deskripsi numerik tentang kecenderungan, sikap, atau pendapat suatu populasi dengan mempelajari sampel dari populasi tersebut, dan menurut (Cresswel, 2013) pendekatan penelitian kuantitatif adalah menguji teori tujuan dengan meneliti hubungan antar variabel. Metode penelitian ini dikhususkan untuk penelitian korelasi. Menurut Cresswell (2013) penelitian korelasi merupakan salah satu bagian dari penelitian *ex-post facto* karena pada umumnya peneliti tidak memanipulasi variabel yang ada dan secara langsung mencari keberadaan hubungan dan tingkat hubungan variabel yang tercermin dalam koefisien korelasi. Peneliti menggunakan penelitian korelasi karena peneliti ingin mengetahui pengaruh dua variabel.

3.2. POPULASI DAN SAMPEL

3.2.1. Populasi

Populasi adalah sekelompok individu yang memiliki karakteristik yang sama (Creswell, 2013). Dalam penelitian ini populasinya adalah UKM di DIY (Bantul, Sleman, Kulonprogo, dan Gunungkidul).

3.2.2. Sampel dan Teknik Sampel

Sampel adalah sebagian atau representasi dari populasi yang diteliti. Mengingat populasinya besar dan keterbatasan waktu dan biaya penelitian, maka sampel perlu dibatasi yang dalam pengambilan sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *random sampling*, yaitu mengambil sampel secara acak dari populasi yang telah ditentukan.

Menurut Hair et al. (2010) besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan *Structural*

Equation Model (SEM). Untuk itu jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum. Jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah 100 responden. Dalam penelitian ini sampelnya adalah UKM di Yogyakarta.

3.3. JENIS DATA PENELITIAN

Data penelitian ini terdiri dari data primer. Data yang dipergunakan berupa data primer yang diperoleh secara langsung dari responden dengan cara riset atau penelitian lapangan. Untuk memperoleh data ini digunakan metode kuisisioner. Dalam rangka untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan penelitian, data diperoleh dari penyebaran angket kepada responden dimana pertanyaan terlebih dahulu disediakan oleh peneliti untuk mendukung data-data informasi melalui angket.

3.4. TEKNIK PENGAMBILAN DATA

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengukur variabel adalah melalui kuisisioner menggunakan *Google Form*. Kuisisioner ini berisi item-item pertanyaan sebagai penjabaran dari indikator-indikator variabel. Untuk mengubah data dari variabel-variabel yang ada kedalam perhitungan data, maka penulis menggunakan skala likert. Pada skala Likert ini responden menjawab pertanyaan dengan memberikan pernyataan yang sesuai dengan persepsi responden pada alternatif jawaban dengan 5 kemungkinan yang tersedia.

Dalam hal ini penulis akan memberikan pertanyaan dengan 5 alternatif jawaban yang harus dipilih salah satu jawaban saja. Untuk mempermudah penilaian jawaban, penulis akan memberikan nilai dari setiap pilihan jawaban pertanyaan yaitu nilai 5 untuk jawaban yang positif dan nilai 1 untuk jawaban yang sangat negatif. Maka bentuk penilaiannya sebagai berikut.

1. Jawaban SS (sangat setuju) diberi nilai 5
2. Jawaban S (setuju) diberi nilai 4
3. Jawaban N (netral) diberi nilai 3
4. Jawaban TS (tidak setuju) diberi nilai 2
5. Jawaban STS (sangat tidak setuju) diberi nilai 1

3.5. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Definisi operasional bertujuan untuk menjelaskan makna dan pengukuran dari variable yang terdapat pada penelitian sehingga dapat diukur. Pada sub-bab ini dijelaskan mengenai definisi operasional variabel penelitian yang merupakan penjelasan dari setiap variabel dalam penelitian. Variabel penelitian adalah obyek penelitian, atau apa yang menjadi titik dalam suatu penelitian. Variabel dalam penelitian ini menggunakan variabel independen yang terdiri dari sumber daya model bisnis dan strategi model bisnis, dan variabel *intervening* (mediasi) yang terdiri dari inovasi model bisnis dan kebijakan model bisnis, dan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja UKM

3.5.1. Sumber Daya Model Bisnis

Sumber daya untuk eksperimen model bisnis memerlukan anggaran, kemampuan manusia, dan waktu yang disediakan perusahaan untuk mendukung praktik eksperimen model bisnis. (Bouwman et al., 2019). Indikator-indikator variabel ini adalah (Bouwman et al., 2019):

- a. Bereksperimen dengan (implementasi) model bisnis
- b. Memiliki tim khusus untuk mengelola perubahan model bisnis
- c. Alokasi anggaran untuk eksperimen model bisnis

3.5.2. Strategi model bisnis

Konsep praktik implementasi strategi model bisnis mengacu pada aktivitas di mana strategi perusahaan diekspresikan dalam model bisnisnya (Bouwman et al., 2019). Indikator-indikator variabel ini adalah (Bouwman et al., 2019):

- a. Digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif
- b. Dirancang untuk menanggapi keadaan pasar
- c. Berasal dari strategi perusahaan

3.5.3. Inovasi

Inovasi adalah proses baik penciptaan bisnis baru, atau modifikasi (melibatkan setidaknya satu elemen) dari bisnis yang ada (Ammirato et al., 2022). Indikator-indikator variabel ini adalah sebagai berikut (Bouwman et al., 2019) :

- a. Menciptakan banyak inovasi setiap tahun
- b. Menciptakan lebih dari satu inovasi
- c. Memperkenalkan inovasi yang benar-benar baru
- d. Memperkenalkan inovasi yang pertama kali.
- e. Mengidentifikasi peluang baru
- f. Ketekunan dalam mengubah ide menjadi kenyataan
- g. Fokus pada inovasi yang konstan

3.5.4. Kebijakan Model Bisnis

Kebijakan Model bisnis adalah konsep strategi yang telah digunakan untuk menjelaskan kesuksesan perusahaan dan bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan/pemangku kepentingan dan menangkapnya untuk diri mereka sendiri. Indikator-indikator variabel ini adalah sebagai berikut (Bouwman et al., 2019) :

- a. Mengubah seluruh model bisnis
- b. Mengubah hanya beberapa komponen model bisnis
- c. Mengubah penawaran produk/layanan, sebelum mengubah model bisnis
- d. Mengubah model bisnis, sebelum mengubah penawaran produk/layanan
- e. Mengubah model bisnis dan penawaran produk/layanan secara bersamaan
- f. Mencoba model bisnis baru dalam latihan terlebih dahulu, sebelum membuat perubahan akhir
- g. Analisis mendalam sebelum mulai mengubah model bisnis

3.5.5. Kinerja UKM

Kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja seluruh anggota dalam organisasi dan merupakan sarana bagi perusahaan dalam proses menuju tujuan

perusahaan (Hendijani & Saeidi Saei, 2020). Indikator-indikator variabel ini adalah sebagai berikut (Bouwman et al., 2019) :

- a. Pertumbuhan penjualan perusahaan
- b. Pertumbuhan laba perusahaan
- c. Pangsa pasar
- d. Kecepatan ke pasar
- e. Tingkat Penetrasi
- f. Nilai pasar
- g. Laba bersih
- h. Pengembalian Investasi (ROI)

3.6. ANALISIS DATA

3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan suatu gambaran atau menguraikan suatu data yang dikumpulkan dalam sebuah penelitian. Data tersebut diperoleh dari jawaban responden melalui kuisioner. Selanjutnya data-data yang ada diolah dengan cara dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diambil rata-rata (Mean) kemudian diberi penjelasan. Penulis menggunakan software smartPLS v.3.

3.6.2. TAHAPAN ANALISIS

Penelitian ini menggunakan analisis *structural equation modelling* (SEM) dan analisis ini menggunakan alat bantu *Partial Least Squares* (PLS) dengan menggunakan software SmartPLS v.3 Pada analisa PLS ini dilakukan dengan melalui 3 tahapan :

3.6.2.1. Analisis Outer Model

Pada analisis outer model bertujuan untuk menjelaskan secara spesifik hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Uji outer model ini menerapkan prosedur PLS Algorithm. Tahap analisis pada outer model ini diukur dengan cara menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas (Ghozali & Latan, 2015). Hal ini berguna untuk dapat mengetahui kemampuan instrumen dari suatu penelitian guna mengukur apa yang seharusnya diukur dan konsistensi alat ukur dalam mengukur

suatu konsep atau konsistensi responden pada saat menjawab item pertanyaan didalam kuesioner. Menurut Abdillah & Hartono (2015) Pengukuran yang diterapkan menggunakan model pengukuran yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability* (cronbach's alpha).

a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen ini berkaitan pada prinsip bahwa pengukuran dari sebuah konstruk harus menunjukkan korelasi tinggi. Uji Validitas merupakan cara untuk menguji seberapa layak instrumen yang dikembangkan untuk mengukur konsep tertentu. Bisa dikatakan bahwa, validitas berkaitan dengan apakah kita sudah mengukur konsep secara benar, dan stabilitas dengan reliabilitas serta konsistensi pengukuran (Sekaran & Bougie, 2016). Uji validitas menggunakan metode ini dengan cara melakukan korelasi dari skor jawaban yang di peroleh pada setiap-setiap item dari skor total keseluruhan item. Uji validitas mempunyai fungsi untuk mengetahui valid atau tidaknya dari sebuah kuesioner yang digunakan untuk mengukur sebuah konsep penelitian, valid tidaknya sebuah kuesioner bisa ditentukan menggunakan item pertanyaan yang terdapat pada kuesioner tersebut dapat menghasilkan sesuatu yang akan diuji atau diukur. Validitas konvergen yang dapat diterima yaitu validitas yang mempunyai sebuah nilai loading factor $\geq 0,5$ (Joseph F Hair et al., 2010).

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk mengetahui bahwa setiap konsep dari setiap variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model memiliki *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya. Jika nilai *cross loading* untuk semua indikator dari setiap variabel laten lebih besar dibanding nilai *cross loading* jika dikaitkan dengan variabel laten lainnya. Dari penjelasan itu bisa menyimpulkan bahwa seluruh variabel laten dapat diestimasi sesuai dengan validitas diskriminan yang sesuai. Selain itu, untuk *discriminant validity* bisa dilakukan dengan cara melihat pada nilai *Average Variance*

Extracted (AVE), direkomendasikan bahwa nilai AVE setiap struktur lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2016)

c. *Composite Reliability*

Pengujian reliabilitas komposit adalah menguji konsistensi instrumen yang mengukur konsep yang diukurnya. Keandalan pengukuran menunjukkan tingkat tidak bias dan dengan demikian memastikan pengukuran yang konsisten dari waktu ke waktu dan di antara berbagai elemen perangkat. Dengan kata lain, reliabilitas pengukuran merupakan indikasi stabilitas dan konsistensi yang digunakan oleh instrumen untuk mengukur struktur dan membantu menilai "kualitas" pengukuran. (Sekaran & Bougie, 2016). Uji reliabilitas dengan menghitung berapa nilai Cronbach's alpha dari setiap variabel yang diujikan. Menurut Ghozali (2016) suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika menghasilkan nilai cronbach alpha (α) > 0,7

3.6.2.2. Analisis Inner Model

a. *R-Square*

Dalam menilai model struktural dengan PLS, dimulai dengan melihat nilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada OLS regresi. Perubahan nilai R-Squares dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive (Ghozali & Latan, 2015) .

b. *Effect Size f²*

Nilai f^2 0.02, 0.15 dan 0.35 untuk definisi operasional regresi berganda. Nilai tersebut dapat diinterpretasikan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh kecil, menengah dan besar pada level struktural (Ghozali & Latan, 2015).

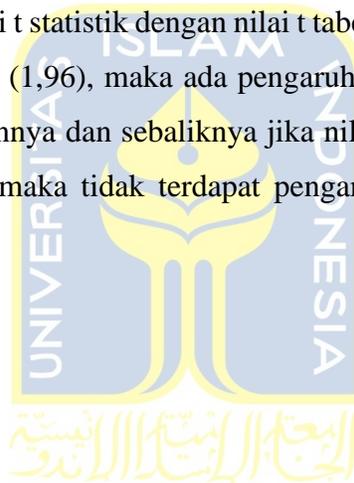
c. *Q² Predictive relevance*

Q^2 *predictive* atau sering disebut *predictive sample reuse*. Teknik ini dapat merepresentasi synthesis dari *cross validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari *observed* variabel dan estimasi dari parameter konstruk. $Q^2 > 0$ menunjukkan

model mempunyai *predictive relevance* dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.2.3. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis pada model SEM dengan PLS bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian hipotesis dengan metode SEM PLS dilakukan dengan cara melakukan proses *bootstrapping* dengan bantuan program komputer smart PLS 3.0 sehingga diperoleh hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t statistik dengan nilai t tabel. Jika nilai t-statistik lebih besar daripada nilai t tabel (1,96), maka ada pengaruh signifikan antara suatu variabel terhadap variabel lainnya dan sebaliknya jika nilai t-statistik lebih kecil daripada nilai t tabel (1,96), maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan (Ghozali & Latan, 2015).



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV akan diuraikan beberapa hal yang memiliki kaitan dengan hasil dari pengolahan data dan membahas mengenai hasil dari olah data tersebut. Beberapa hal yang akan dibahas dalam bab ini yaitu karakteristik responden, uji outer model dan inner model serta pengujian hipotesis dengan menggunakan SmartPLS beserta pembahasannya. Hasil dari pengolahan data yang dilakukan akan dijadikan sebagai dasar apakah hipotesis diterima atau ditolak.

4.1. KARAKTERISTIK RESPONDEN

4.1.1. Jenis Usaha

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan jenis usaha pada tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4. 1 Responden Menurut Jenis Usaha

Kategori	Jumlah	Persentase
Makanan/minuman	59	53.6
Fashion	19	17.3
Pertanian/Peternakan	3	2.7
Otomotif	15	13.6
Bangunan	7	6.4
Lainnya	7	6.4
Total	110	100.0

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar UKM dalam penelitian ini dengan jenis usaha makanan/minuman yang berjumlah 59 responden atau

memiliki persentase 53,6%, fashion berjumlah 19 responden atau memiliki persentase 17,3%, pertanian dan peternakan berjumlah 3 responden atau memiliki persentase 2,7%, otomotif berjumlah 15 responden atau memiliki persentase 13,6%, bangunan berjumlah 7 responden atau memiliki persentase 6,4%, sedangkan lainnya berjumlah 7 responden atau memiliki persentase 6,4%.

4.1.2. Modal Usaha

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan modal usaha pada tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4. 2 Responden Menurut Modal Usaha

Kategori	Jumlah	Persentase
< 24.999.999	33	30.0
25.000.000-49.999.999	45	40.9
50.000.000-74.999.999	15	13.6
75.000.000-99.999.999	3	2.7
>100.000.000	14	12.7
Total	110	100.0

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar UKM pada penelitian ini dengan modal usaha Rp 25.000.000 – Rp 49.999.999 sebanyak 45 responden atau memiliki persentase 40,9%, < Rp 24.999.999 sebanyak 33 responden atau memiliki persentase 30,0%, Rp 50.000.000 sebanyak 15 responden atau memiliki persentase 13,6%, Rp 75.000.000 sebanyak 3 responden atau memiliki persentase 2,7% dan > Rp 100.000.000 sebanyak 14 responden atau memiliki persentase 12,7%.

4.1.3. Jabatan Responden

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan jabatan pada tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4. 3 Responden Menurut Jabatan

Kategori	Jumlah	Persentase
Pemilik usaha	92	83.6
Karyawan	18	16.4
Total	110	100.0

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini dengan jabatan pemilik usaha yang berjumlah 92 responden atau memiliki persentase 83,6%, sedangkan karyawan yang berjumlah 18 orang atau memiliki persentase 16,4%.

4.1.4. Jumlah Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan jumlah karyawan pada tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4. 4 Responden Menurut Jumlah Karyawan

Kategori	Jumlah	Persentase
<5 orang	58	52.7
5-10 orang	46	41.8
10-15 orang	3	2.7
>15 orang	3	2.7
Total	110	100.0

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini dengan jumlah karyawan < 5 orang yang berjumlah 58 responden atau memiliki persentase 52,7%, 5-10 orang berjumlah 46 orang atau memiliki persentase 41,8%, 10-15 orang berjumlah 3 orang atau memiliki persentase 2,7% dan > 15 orang berjumlah 3 orang atau memiliki persentase 2,7%.

4.1.5. Umur Usaha

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan umur usaha pada tabel 4.4 di bawah ini:

Tabel 4. 5 Responden Menurut Umur Usaha

Kategori	Jumlah	Persentase
<1 tahun	10	9.1
1-2 tahun	17	15.5
2-3 tahun	14	12.7
3-4 tahun	17	15.5
4-5 tahun	11	10.0
>5 tahun	41	37.3
Total	110	100.0

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini dengan umur usaha >5 tahun yang berjumlah 41 orang atau memiliki persentase 37,3%, < 1 tahun berjumlah 10 orang atau memiliki persentase 9,1%, 1-2 tahun berjumlah 17 orang atau memiliki persentase 15,5%, 2-3 tahun berjumlah 14 orang atau memiliki persentase 12,7%, 3-4 tahun berjumlah 17 orang atau memiliki persentase 15,5% dan 4-5 tahun berjumlah 11 orang atau memiliki persentase 10,0%.

4.1.6. Pendapatan per Tahun

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan pendapatan per tahun pada tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel 4. 6 Responden Menurut Pendapatan Per Tahun

Kategori	Jumlah	Persentase
<49.999.999	25	22.7
50.000.000-99.999.999	53	48.2
100.000.000-149.000.000	22	20.0
>150.000.000	10	9.1
Total	110	100.0

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar UKM dalam penelitian ini dengan pendapatan Rp 50.000.000 – Rp 99.999.999 yang berjumlah 53 orang atau memiliki persentase 48,2%, <Rp 49.999.999 yang berjumlah 25 orang atau memiliki persentase 22,7%, Rp 100.000.000 – Rp 149.000.000 yang berjumlah 22 orang atau memiliki persentase 20,0% dan > Rp 150.000.000 berjumlah 10 orang atau memiliki persentase 9,1%.

4.2. STATISTIK DESKRIPTIF

Analisis ini menunjukkan data terhadap pertanyaan yang diberikan kepada responden ke dalam variabel penelitian yaitu Sumber Daya Model Bisnis, Strategi Model Bisnis, Kebijakan Model Bisnis, Inovasi dan Kinerja UKM. Penilaian ini diukur dengan score nilai terendah 1 (sangat tidak setuju) dan score nilai tertinggi 5 (sangat setuju).

Dalam pengukuran atas jawaban responden dengan menggunakan interval sebagai berikut:

$$Interval = \frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{kelas interval}}$$

$$Interval = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan interval tersebut, maka dalam interpretasi dari nilai kelas-kelas interval atas jawaban yang diperoleh dari responden:

Tabel 4. 7 Interpretasi Kelas Interval

Interval	Interpretasi
1,00 - 1,80	Sangat rendah
1,81 - 2,60	Rendah
2,61 - 3,40	Sedang
3,41 - 4,20	Tinggi
4,21 - 5,00	Sangat tinggi

4.2.1. Variabel Sumber Daya Model Bisnis

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel Sumber Daya Model Bisnis yang ditunjukkan pada Tabel 4.8.

Tabel 4. 8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Sumber Daya Model Bisnis

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1	Dalam menghadapi inovasi model bisnis, kami bereksperimen dengan mengimplementasikan/menerapkan model bisnis baru	3,92	Tinggi

2	Dalam menghadapi inovasi model bisnis, kami memiliki tim khusus untuk mengelola perubahan model bisnis baru	4,05	Tinggi
3	Dalam menghadapi inovasi model bisnis, kami mengalokasikan anggaran untuk eksperimen model bisnis baru	4,09	Tinggi
	Rata-rata	4,01	Tinggi

Sumber: Hasil olah data primer, 2022

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel Sumber Daya Model Bisnis pada Tabel 4.8, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden adalah 4,01 (Tinggi). Nilai terendah terdapat pada indikator pertama yang menyatakan “Dalam menghadapi inovasi model bisnis, kami bereksperimen dengan mengimplementasikan/menerapkan model bisnis baru” dengan nilai sebesar 3,92. Sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator ketiga yang menyatakan “Dalam menghadapi inovasi model bisnis, kami mengalokasikan anggaran untuk eksperimen model bisnis baru” dengan nilai sebesar 4,09.

Berdasarkan hasil penjabaran tersebut, mengindikasikan bahwa responden sependapat bahwa melakukan inovasi model bisnis perusahaan perlu mengalokasikan anggaran yang cukup untuk melakukan eksperimen model bisnis yang baru .

4.2.2. Variabel Strategi Model Bisnis

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel Strategi Model Bisnis yang ditunjukkan pada Tabel 4.9.

Tabel 4. 9 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Strategi Model Bisnis

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
----	-----------	-----------	------------

1	Dalam perusahaan kami, inovasi model bisnis digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif	3,95	Tinggi
2	Dalam perusahaan kami, inovasi model bisnis dirancang untuk menanggapi keadaan pasar	4,04	Tinggi
3	Dalam perusahaan kami, inovasi model bisnis merupakan bagian dari strategi perusahaan	4,01	Tinggi
	Rata-rata	4,00	Tinggi

Sumber: Hasil olah data primer, 2022

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel Strategi Model Bisnis pada Tabel 4.9, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden adalah 4,00 (Tinggi). Nilai terendah terdapat pada indikator pertama yang menyatakan “Dalam perusahaan kami, inovasi model bisnis digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif” dengan nilai sebesar 3,95. Sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator kedua yang menyatakan “Dalam perusahaan kami, inovasi model bisnis dirancang untuk menanggapi keadaan pasar” dengan nilai sebesar 4,04.

Berdasarkan hasil penjabaran tersebut, mengindikasikan bahwa responden sependapat bahwa di dalam suatu perusahaan/UKM, inovasi model bisnis dibuat atau dirancang untuk memenuhi keadaan suatu pasar sehingga perusahaan/UKM dapat menyesuaikan keadaan pasar .

4.2.3. Variabel Inovasi

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel Inovasi yang ditunjukkan pada Tabel 4.10.

Tabel 4. 10 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Inovasi

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1	Perusahaan kami bertujuan untuk menciptakan banyak inovasi setiap tahun	3,92	Tinggi
2	Menciptakan lebih dari satu inovasi pada saat yang sama adalah praktik umum di perusahaan kami	3,90	Tinggi
3	Perusahaan kami memperkenalkan inovasi yang benar-benar baru di pasar	3,90	Tinggi
4	Perusahaan kami adalah salah satu yang pertama memperkenalkan inovasi	3,86	Tinggi
5	Perusahaan kami mampu mengidentifikasi peluang baru	3,95	Tinggi
6	Perusahaan kami menunjukkan ketekunan dalam mengubah ide menjadi kenyataan	4,03	Tinggi
7	Budaya perusahaan kami berfokus pada inovasi yang konstan	3,95	Tinggi
	Rata-rata	3,92	Tinggi

Sumber: Hasil olah data primer, 2022

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel Inovasi pada Tabel 4.10, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden adalah 3,92 (Tinggi). Nilai terendah terdapat pada indikator keempat yang menyatakan “Perusahaan kami adalah salah satu yang pertama memperkenalkan inovasi” dengan nilai sebesar 3,86. Sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator keenam yang menyatakan “Perusahaan kami

menunjukkan ketekunan dalam mengubah ide menjadi kenyataan” dengan nilai sebesar 4,03.

Berdasarkan hasil penjabaran tersebut, mengindikasikan bahwa responden menunjukkan ketekunan merupakan kunci dalam mengubah suatu ide atau rancangan menjadi realita sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan.

4.2.4. Variabel Kebijakan Model Bisnis

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel Kebijakan Model Bisnis yang ditunjukkan pada Tabel 4.11.

Tabel 4. 11 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kebijakan Model Bisnis

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1	Inovasi model bisnis dapat mengubah seluruh model bisnis	3,88	Tinggi
2	Inovasi model bisnis dapat mengubah hanya beberapa komponen model bisnis	3,78	Tinggi
3	Inovasi model bisnis dapat mengubah penawaran produk/layanan, sebelum mengubah model bisnis	3,80	Tinggi
4	Inovasi model bisnis dapat mengubah model bisnis, sebelum mengubah penawaran produk/layanan	3,82	Tinggi
5	Inovasi model bisnis dapat mengubah model bisnis dan penawaran produk/layanan secara bersamaan	3,88	Tinggi
6	Inovasi model bisnis dapat digunakan untuk mencoba model bisnis baru dalam latihan terlebih dahulu, sebelum membuat perubahan akhir	3,85	Tinggi

7	Inovasi model bisnis dapat digunakan untuk menganalisis secara mendalam sebelum mulai mengubah model bisnis	3,85	Tinggi
	Rata-rata	3,83	Tinggi

Sumber: Hasil olah data primer, 2022

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel Kebijakan Model Bisnis pada Tabel 4.11, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden adalah 3,83 (Tinggi). Nilai terendah terdapat pada indikator kedua yang menyatakan “Inovasi model bisnis dapat mengubah hanya beberapa komponen model bisnis” dengan nilai sebesar 3,78. Sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator pertama dan kelima yang menyatakan “Inovasi model bisnis dapat mengubah seluruh model bisnis” dan “Inovasi model bisnis dapat mengubah model bisnis dan penawaran produk/layanan secara bersamaan” dengan nilai sebesar 3,88.

Berdasarkan hasil penjabaran tersebut, mengindikasikan bahwa responden percaya bahwa Inovasi model bisnis dapat mengubah seluruh model bisnis pada sebuah perusahaan dan Inovasi model bisnis dapat mengubah model bisnis dan penawaran produk/layanan secara bersamaan sehingga tercipta efisiensi dalam penerapan model bisnis.

4.2.5. Variabel Kinerja UKM

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel Kinerja UKM yang ditunjukkan pada Tabel 4.12.

Tabel 4. 12 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja UKM

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1	Inovasi model bisnis dapat mengubah seluruh model bisnis	3,95	Tinggi
2	Inovasi model bisnis dapat mengubah hanya beberapa komponen model bisnis	4,16	Tinggi
3	Inovasi model bisnis dapat mengubah penawaran produk/layanan, sebelum mengubah model bisnis	3,91	Tinggi
4	Inovasi model bisnis dapat mengubah model bisnis, sebelum mengubah penawaran produk/layanan	3,90	Tinggi
5	Inovasi model bisnis dapat mengubah model bisnis dan penawaran produk/layanan secara bersamaan	3,97	Tinggi
6	Di perusahaan kami, kami sangat puas nilai pasar perusahaan	3,98	Tinggi
7	Di perusahaan kami, kami sangat puas laba bersih perusahaan	4,00	Tinggi
8	Di perusahaan kami, kami sangat puas pengembalian Investasi (ROI) perusahaan	3,95	Tinggi
	Rata-rata	3,97	Tinggi

Sumber: Hasil olah data primer, 2022

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel Kinerja UKM pada Tabel 4.12, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden adalah 3,97 (Tinggi). Nilai terendah terdapat pada indikator keempat yang menyatakan “Inovasi model bisnis dapat mengubah model bisnis, sebelum mengubah penawaran produk/layanan” dengan nilai sebesar 3,90. Sedangkan nilai tertinggi terdapat pada indikator kedua yang menyatakan “Inovasi model bisnis dapat mengubah hanya beberapa komponen model bisnis” dengan nilai sebesar 4,16.

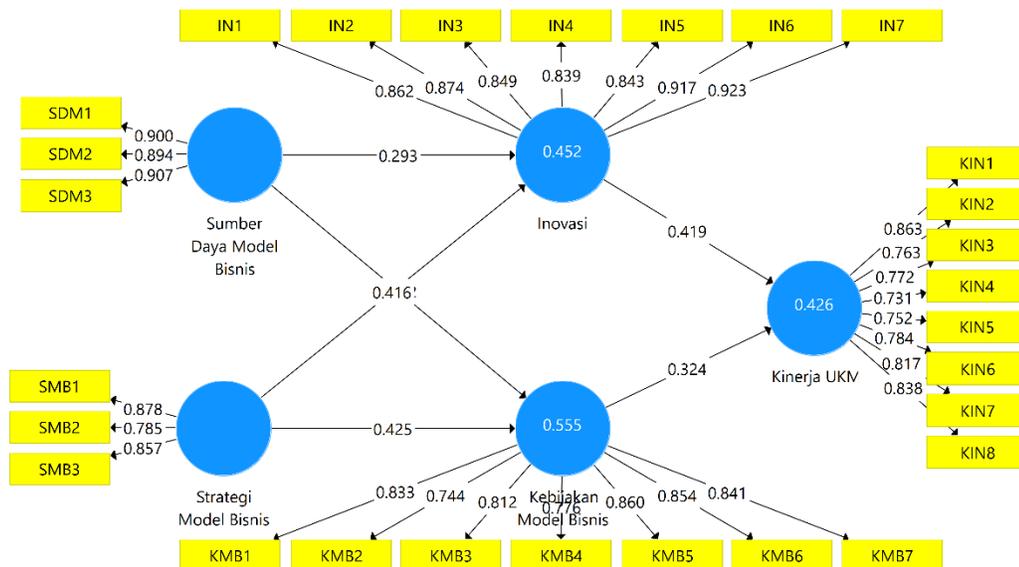
Berdasarkan hasil penjabaran tersebut, mengindikasikan bahwa responden percaya bahwa Inovasi model bisnis dapat mengubah hanya beberapa komponen model bisnis. Hal ini disebabkan karena tiap inovasi yang dilakukan menyesuaikan apa yang perlu dirubah dari setiap komponen model bisnis pada suatu UKM, oleh karena itu dapat mengubah hanya beberapa komponen saja pada model bisnis.

4.3. ANALISIS DATA

4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada tahapan selanjutnya yaitu penyusunan model penelitian menjadi diagram jalur. Penyusunan diagram jalur dilakukan dengan menghubungkan variabel eksogen dan endogen melalui garis anak panah yang mana anak panah tersebut akan memaparkan hubungan kausalitas secara langsung antara konstruk satu dengan konstruk lainnya.

Tahapan ini melalui tahapan analisis outer model bertujuan untuk menjelaskan secara spesifik hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Uji outer model ini menerapkan prosedur PLS Algorithm. Tahap analisis pada outer model ini diukur dengan cara menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas (Ghozali & Latan, 2015). Hal ini berguna untuk dapat mengetahui kemampuan instrumen dari suatu penelitian guna mengukur apa yang seharusnya diukur dan konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau konsistensi responden pada saat menjawab item pertanyaan didalam kuesioner.



Gambar 4. 1 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.3.1.1. Convergent Validity

Uji Validitas merupakan cara untuk menguji seberapa layak instrumen yang dikembangkan untuk mengukur konsep tertentu. Bisa dikatakan bahwa, validitas berkaitan dengan apakah kita sudah mengukur konsep secara benar, dan stabilitas dengan reliabilitas serta konsistensi pengukuran (Sekaran & Bougie, 2016). Uji validitas mempunyai fungsi untuk mengetahui valid atau tidaknya dari sebuah kuesioner yang digunakan untuk mengukur sebuah konsep penelitian, valid tidaknya sebuah kuesioner bisa ditentukan menggunakan item pertanyaan yang terdapat pada kuesioner tersebut dapat menghasilkan sesuatu yang akan diuji atau diukur. Validitas konvergen yang dapat diterima yaitu validitas yang mempunyai sebuah nilai loading factor $\geq 0,5$ (Joseph F Hair et al., 2010). Berikut adalah nilai *outer loading* masing-masing indikator pada variabel penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Hasil Convergent Validity

Variabel	Item	Factor Loading	Keterangan
Sumber Daya Model Bisnis	SDM1	0,900	Valid
	SDM2	0,894	Valid
	SDM3	0,907	Valid
Strategi Model Bisnis	SMB1	0,878	Valid
	SMB2	0,785	Valid
	SMB3	0,857	Valid
Inovasi	IN1	0,862	Valid
	IN2	0,874	Valid
	IN3	0,849	Valid
	IN4	0,839	Valid
	IN5	0,843	Valid
	IN6	0,917	Valid
	IN7	0,923	Valid
Kebijakan Model Bisnis	KMB1	0,833	Valid
	KMB2	0,744	Valid
	KMB3	0,812	Valid
	KMB4	0,776	Valid
	KMB5	0,860	Valid
	KMB6	0,854	Valid
	KMB7	0,841	Valid
Kinerja UKM	KIN1	0,863	Valid
	KIN2	0,763	Valid
	KIN3	0,772	Valid
	KIN4	0,731	Valid
	KIN5	0,752	Valid
	KIN6	0,784	Valid
	KIN7	0,817	Valid
	KIN8	0,838	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.13 diatas, menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel penelitian dapat dikatakan memenuhi *convergen validity* karena nilai *outer loadings* diatas 0,50.

4.3.1.2. Discriminant Validity

Validitas diskriminan digunakan untuk mengetahui bahwa setiap konsep dari setiap variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model memiliki *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Pengukuran *discriminant validity* (validitas diskriminan) dapat dilakukan dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) pada setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk yang lain dalam model. Discriminant validity juga dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. direkomendasikan bahwa nilai AVE setiap struktur lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2016). Berikut adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator pada variabel penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4. 14 Nilai Fornell-Larcker Criterion

	Inovasi	Kebijakan Model Bisnis	Kinerja UKM	Strategi Model Bisnis	Sumber Daya Model Bisnis
Inovasi	0.873				
Kebijakan Model Bisnis	0.534	0.818			
Kinerja UKM	0.592	0.548	0.791		
Strategi Model Bisnis	0.648	0.711	0.642	0.841	
Sumber Daya Model Bisnis	0.623	0.698	0.682	0.792	0.901

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4. 15 Nilai Loading Silang (Cross Loading)

	Sumber Daya Model Bisnis	Strategi Model Bisnis	Inovasi	Kebijakan Model Bisnis	Kinerja UKM

SDM1	0.900	0.683	0.544	0.633	0.632
SDM2	0.894	0.717	0.575	0.630	0.609
SDM3	0.907	0.739	0.563	0.623	0.601
SMB1	0.688	0.878	0.569	0.624	0.568
SMB2	0.644	0.785	0.545	0.540	0.475
SMB3	0.665	0.857	0.521	0.628	0.574
IN1	0.563	0.587	0.862	0.472	0.599
IN2	0.530	0.582	0.874	0.490	0.533
IN3	0.496	0.546	0.849	0.429	0.469
IN4	0.528	0.603	0.839	0.466	0.524
IN5	0.564	0.542	0.843	0.467	0.481
IN6	0.540	0.522	0.917	0.463	0.480
IN7	0.575	0.566	0.923	0.468	0.515
KMB1	0.554	0.585	0.454	0.833	0.424
KMB2	0.578	0.544	0.421	0.744	0.532
KMB3	0.547	0.545	0.507	0.812	0.377
KMB4	0.590	0.558	0.360	0.776	0.442
KMB5	0.615	0.632	0.460	0.860	0.488
KMB6	0.522	0.570	0.446	0.854	0.394
KMB7	0.576	0.627	0.412	0.841	0.455
KIN1	0.631	0.651	0.535	0.456	0.863
KIN2	0.502	0.547	0.487	0.490	0.763
KIN3	0.474	0.457	0.410	0.433	0.772
KIN4	0.490	0.407	0.356	0.421	0.731
KIN5	0.615	0.542	0.539	0.525	0.752
KIN6	0.493	0.446	0.485	0.418	0.784
KIN7	0.551	0.479	0.467	0.351	0.817
KIN8	0.516	0.477	0.409	0.312	0.838

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan pada tabel di atas, nilai akar AVE melalui tabel *Fornell-Larcker Criterion* dan cross loading pada masing – masing item memiliki nilai >0.50 , dan juga pada masing – masing item memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel manifest dalam penelitian ini telah tepat

menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item valid.

4.3.1.3. Composite Reliability

Pengujian reliabilitas komposit adalah menguji konsistensi instrumen yang mengukur konsep yang diukur. Keandalan pengukuran menunjukkan tingkat tidak bias dan dengan demikian memastikan pengukuran yang konsisten dari waktu ke waktu dan di antara berbagai elemen perangkat. Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite reliability. Menurut Ghozali (2016) suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika menghasilkan nilai cronbach alpha (α) > 0,7 dan nilai Composite Reliability > 0,7.

Tabel 4. 16 Nilai Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Sumber Daya Model Bisnis	0,883	0,884	0,928	0,811
Strategi Model Bisnis	0,792	0,795	0,878	0,707
Inovasi	0,948	0,949	0,957	0,762
Kebijakan Model Bisnis	0,917	0,918	0,934	0,669
Kinerja UKM	0,914	0,918	0,930	0,626

Sumber: Data primer diolah, 2022

Dari tabel 4.16 diatas dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan Cronbach's Alpha ataupun Composite reliability nilainya > 0.70, dan pengujian validitas dengan menggunakan AVE (Average Variance Extracted) nilainya > 0.50. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel -

variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model structural.

4.3.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* (*R*) dan Uji Signifikansi.

4.3.2.1. R-Square (R^2)

Dalam menilai model struktural dengan PLS, dimulai dengan melihat nilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian R^2 dari output pengolahan data menggunakan SmartPLS diperoleh dengan memperhatikan nilai pada tabel R Square yang tertera pada tabel berikut:

Tabel 4. 17 Nilai R^2 Variabel Endogen

	R Square	Adjusted R Square
Inovasi	0,452	0,442
Kebijakan Model Bisnis	0,555	0,547
Kinerja UKM	0,426	0,415

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.17 dapat disimpulkan bahwa model Sumber Daya Model Bisnis dan Strategi Model Bisnis terhadap Inovasi memberikan nilai R^2 sebesar 0,452, dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa variabel Inovasi dapat dijelaskan oleh variabel Sumber Daya Model Bisnis dan Strategi Model Bisnis adalah sebesar 45,2% sedangkan sisanya sebesar 54,8% (100%-45,2%) dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Pada model Sumber Daya Model Bisnis dan Strategi Model Bisnis terhadap Kebijakan Model Bisnis memberikan nilai R^2 sebesar 0,555, dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa variabel Kebijakan Model Bisnis dapat dijelaskan oleh variabel Sumber Daya Model Bisnis dan Strategi Model Bisnis adalah sebesar 55,5% sedangkan sisanya sebesar 44,5% (100%-45,2%) dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Pada model Inovasi dan Kebijakan Model Bisnis terhadap Kinerja UKM memberikan nilai R^2 sebesar 0,426, dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa variabel Kinerja UKM dapat dijelaskan oleh variabel Inovasi dan Kebijakan Model Bisnis adalah sebesar 42,6% sedangkan sisanya sebesar 57,4% (100%-42,6%) dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

4.3.2.2. F-Square

Nilai f-square digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel prediktor terhadap variabel dependen. Nilai f-square dapat diinterpretasikan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh lemah (0.02), sedang (0.15) dan kuat (0.35) pada level struktural (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4. 18 F^2

Variabel	Inovasi	Kebijakan Model Bisnis	Kinerja UKM
Inovasi			0.219
Kebijakan Model Bisnis			0.130
Kinerja UKM			
Strategi Model Bisnis	0.118	0.151	
Sumber Daya Model Bisnis	0.059	0.110	

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Pada tabel 4.18 di atas menunjukkan bahwa pengaruh antar variabel pada penelitian ini memiliki kategori lemah dan sedang.

4.3.2.3. Q-Square

Evaluasi *Predictive Relevance* (Q^2) digunakan untuk mempresentasikan sintesis *cross-validation* dengan memprediksi *observed* variabel dan estimasi dari parameter konstruk. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali & Latan, 2015). Dapat dilihat melalui model Blindfolding.

Tabel 4. 19 *Predictive Relevance*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
Inovasi	770.000	509.727	0.338
Kebijakan Model Bisnis	770.000	492.851	0.360
Kinerja UKM	880.000	658.891	0.251
Strategi Model Bisnis	330.000	330.000	
Sumber Daya Model Bisnis	330.000	330.000	

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Pada tabel 4.19 di atas menunjukkan bahwa nilai predictive relevance atau nilai observasi dalam penelitian ini >0 sehingga diartikan bahwa nilai observasi yang dihasilkan sudah baik.

4.3.3. Uji Hipotesis

Pengujian signifikansi dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dengan metode SEM PLS dilakukan melalui metode bootstrapping. Pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis didasarkan pada nilai

signifikansi (P Value), dan nilai T-table. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi $t - \text{value} > 1.96$ dan atau nilai $p - \text{value} < 0.05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak, sebaliknya jika nilai $t - \text{value} < 1.96$ dan atau nilai $p - \text{value} > 0.05$ maka H_a ditolak dan H_o diterima (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4. 20 Pengaruh antar Variabel

Pengaruh antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Value	Ket.
Sumber Daya Model Bisnis -> Kebijakan Model Bisnis	0,362	3,426	0,001	Diterima
Sumber Daya Model Bisnis -> Inovasi	0,293	2,672	0,008	Diterima
Strategi Model Bisnis -> Kebijakan Model Bisnis	0,425	4,048	0,000	Diterima
Strategi Model Bisnis -> Inovasi	0,416	3,815	0,000	Diterima
Inovasi -> Kinerja UKM	0,419	4,350	0,000	Diterima
Kebijakan Model Bisnis -> Kinerja UKM	0,324	3,204	0,001	Diterima

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan pengujian hipotesis pada tabel 4.20. di atas maka dapat dijelaskan hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Sumber Daya Model Bisnis terhadap Kebijakan Model Bisnis

Pengaruh variabel Sumber Daya Model Bisnis terhadap Kebijakan Model Bisnis mempunyai koefisien *original sample* bernilai positif sebesar 0,362. Nilai t -statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,426 > 1,96$, dan nilai $p - \text{value}$ sebesar $0,001 < 0,05$. Dengan demikian membuktikan bahwa Hipotesis 1 yang menyatakan “Sumber daya model bisnis berpengaruh terhadap kebijakan model bisnis” diterima.

2. Pengaruh Sumber Daya Model Bisnis terhadap Inovasi

Pengaruh variabel Sumber Daya Model Bisnis terhadap Inovasi mempunyai koefisien *original sample* bernilai positif sebesar 0,293. Nilai t–statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2,672 > 1,96$, dan nilai p – value sebesar $0,008 < 0,05$. Dengan demikian membuktikan bahwa Hipotesis 2 yang menyatakan “Sumber daya model bisnis berpengaruh terhadap inovasi” diterima.

3. Pengaruh Strategi Model Bisnis terhadap Kebijakan Model Bisnis

Pengaruh variabel Strategi Model Bisnis terhadap Kebijakan Model Bisnis mempunyai koefisien *original sample* bernilai positif sebesar 0,425. Nilai t–statistik pada hubungan konstruk ini adalah $4,048 > 1,96$, dan nilai p – value sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian membuktikan bahwa Hipotesis 3 yang menyatakan “Strategi model bisnis berpengaruh terhadap kebijakan model bisnis” diterima.

4. Pengaruh Strategi Model Bisnis terhadap Inovasi

Pengaruh variabel Strategi Model Bisnis terhadap Inovasi mempunyai koefisien *original sample* bernilai positif sebesar 0,416. Nilai t–statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,815 > 1,96$, dan nilai p – value sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian membuktikan bahwa Hipotesis 4 yang menyatakan “Strategi model bisnis berpengaruh terhadap inovasi” diterima.

5. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja UKM

Pengaruh variabel Inovasi terhadap Kinerja UKM mempunyai koefisien *original sample* bernilai positif sebesar 0,419. Nilai t–statistik pada hubungan konstruk ini adalah $4,350 > 1,96$, dan nilai p – value sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian membuktikan bahwa Hipotesis 5 yang menyatakan “Inovasi model bisnis berpengaruh terhadap kinerja UKM” diterima.

6. Pengaruh Kebijakan Model Bisnis terhadap Kinerja UKM

Pengaruh variabel Kebijakan Model Bisnis terhadap Kinerja UKM mempunyai koefisien *original sample* bernilai positif sebesar 0,324. Nilai t–statistik pada hubungan konstruk ini adalah $3,204 > 1,96$, dan nilai p – value sebesar $0,001 < 0,05$. Dengan demikian membuktikan bahwa Hipotesis 6 yang menyatakan “Kebijakan model bisnis berpengaruh terhadap kinerja UKM” diterima.

4.4. PEMBAHASAN

4.4.1. Pengaruh Sumber Daya Model Bisnis terhadap Kebijakan Model Bisnis pada UKM di Yogyakarta

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa sumber daya model bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebijakan model bisnis. Dengan demikian, hipotesis 1 yang menyatakan bahwa sumber daya model bisnis berpengaruh terhadap kebijakan model bisnis pada UKM di Yogyakarta, diterima. Hal ini berarti bahwa sumber daya model bisnis berdampak positif dan signifikan dalam meningkatkan kebijakan model bisnis pada UKM. Sumber daya yang dimiliki pada suatu manajemen

bisnis akan menentukan arah dan kebijakan yang dibuat guna meningkatkan keunggulan persaingan. Sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Bouwman et al., (2019) yang menunjukkan bahwa sumber daya model bisnis memiliki pengaruh terhadap kebijakan model bisnis. Perusahaan yang memiliki kapasitas sumber daya yang baik, akan mampu menyusun kebijakan yang dibentuk untuk berinovasi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang lebih tinggi.

4.4.2. Pengaruh Sumber Daya Model Bisnis terhadap Inovasi pada UKM di Yogyakarta

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa sumber daya model bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi model bisnis. Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa sumber daya model bisnis berpengaruh terhadap inovasi model bisnis pada UKM di Yogyakarta, diterima. Hal ini berarti bahwa sumber daya model bisnis berdampak positif dan signifikan dalam meningkatkan inovasi yang dilakukan pada proses bisnis UKM. Pelaku bisnis atau UKM dengan lebih banyak sumber daya model bisnis yang tersedia akan memiliki kemampuan dalam meningkatkan inovasi yang bersifat kebaruan pada proses penciptaan produk dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Bouwman et al., (2019) yang menunjukkan bahwa sumber daya model bisnis memiliki pengaruh terhadap inovasi model bisnis. Sejalan dengan pernyataan Hurley & Hult (1998) yang menyampaikan bahwa sumber daya model bisnis dan karakteristik perusahaan telah terbukti mempengaruhi dimensi kapasitas inovasi. Inovasi yang

berhasil merupakan hasil dari sumber daya model bisnis dan budaya berorientasi pasar yang digabungkan dengan nilai-nilai kewirausahaan.

4.4.3. Pengaruh Strategi Model Bisnis terhadap Kebijakan Model Bisnis pada UKM di Yogyakarta

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa strategi model bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebijakan model bisnis. Dengan demikian, hipotesis 3 yang menyatakan bahwa strategi model bisnis berpengaruh terhadap kebijakan model bisnis pada UKM di Yogyakarta, diterima. Hal ini berarti bahwa strategi model bisnis berdampak positif dan signifikan dalam meningkatkan kebijakan model bisnis pada UKM. Strategi bisnis yang dimiliki perusahaan mengacu pada kemampuan pelaku bisnis dalam beradaptasi dengan lingkungan dan kebutuhan pasar dalam kebijakan yang baik bagi perusahaan. Sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Bouwman et al., (2019) yang menunjukkan bahwa strategi model bisnis memiliki pengaruh terhadap kebijakan model bisnis. Strategi yang dimiliki perusahaan akan menentukan kebijakan yang diterapkan pada perusahaan dalam menciptakan kemampuan produksi dan mampu bertahan pada persaingan bisnis.

4.4.4. Pengaruh Strategi Model Bisnis terhadap Inovasi pada UKM di Yogyakarta

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa strategi model bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi model bisnis. Dengan demikian, hipotesis 4 yang menyatakan bahwa strategi model bisnis berpengaruh terhadap inovasi model bisnis pada UKM di Yogyakarta, diterima. Hal ini berarti bahwa strategi model bisnis berdampak positif dan signifikan dalam meningkatkan inovasi model bisnis pada

UKM. Komponen strategis dari orientasi perusahaan pada inovasi dapat mencerminkan arahan yang strategis yang dapat diterapkan oleh suatu perusahaan untuk menciptakan perilaku yang tepat untuk kinerja bisnis yang unggul secara berkesinambungan. Sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Bouwman et al., (2019) yang menunjukkan bahwa strategi model bisnis memiliki pengaruh terhadap inovasi model bisnis. Penyusunan strategi yang dilakukan perusahaan bertujuan untuk menciptakan kemampuan perusahaan untuk bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Perusahaan yang berorientasi dengan inovasi memiliki penyertaan konsep bisnis yang berorientasi pada masa depan, ditangkap dalam keyakinan dan pemahaman strategis yang menentukan arah inovasi yang dibentuk.

4.4.5. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja pada UKM di Yogyakarta

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM. Dengan demikian, hipotesis 5 yang menyatakan bahwa inovasi model bisnis berpengaruh terhadap kinerja UKM di Yogyakarta, diterima. Hal ini berarti bahwa inovasi berdampak positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pada UKM. Perusahaan dengan orientasi inovasi dapat memberikan dampak positif pada kinerja bisnis yang dimiliki yang diterjemahkan ke dalam pengembangan keunggulan kompetitif dalam perusahaan. Sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Bouwman et al., (2019) yang menunjukkan bahwa inovasi model bisnis memiliki pengaruh terhadap kinerja UKM. Sejalan dengan pernyataan Hurley & Hult (1998) bahwa perusahaan yang tertarik untuk berinovasi akan fokus

pada aktivitas yang meningkatkan kapasitas mereka untuk melakukannya. Inovasi yang tinggi dari perusahaan akan dapat menghasilkan kinerja berupa kebaruan produk sesuai dengan kebutuhan pasar dan keunggulan perusahaan dengan pesaing.

4.4.6. Pengaruh Kebijakan Model Bisnis terhadap Kinerja pada UKM di Yogyakarta

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kebijakan model bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM. Dengan demikian, hipotesis 6 yang menyatakan bahwa kebijakan model bisnis berpengaruh terhadap kinerja UKM di Yogyakarta, diterima. Hal ini berarti bahwa kebijakan model bisnis berdampak positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pada UKM. Kebijakan yang dimiliki perusahaan akan menuntun upaya yang dilakukannya dalam memiliki kinerja yang baik guna meningkatkan kemampuannya dalam bertahan pada persaingan. Sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Bouwman et al., (2019) yang menunjukkan bahwa kebijakan model bisnis memiliki pengaruh terhadap kinerja UKM. Sejalan dengan pernyataan Khanagha et al. (2014) bahwa perusahaan yang memiliki kebijakan dalam melakukan eksperimen pada model bisnis mereka, memiliki peluang yang lebih besar dalam meningkatkan kinerja usaha. Perusahaan akan memiliki kinerja yang lebih baik melalui kebijakan yang dihasilkan dari bereksperimen dan menghasilkan model bisnis yang mungkin sulit untuk ditiru pesaing, dengan demikian akan menghasilkan keuntungan perusahaan yang berkelanjutan.

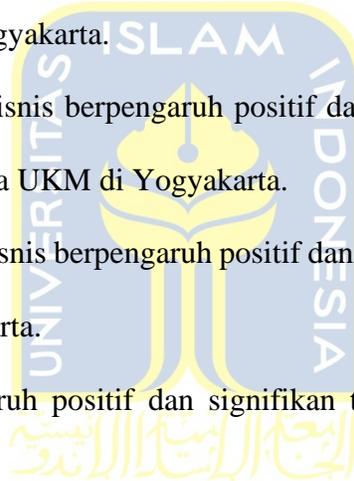
BAB V

PENUTUP

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Sumber Daya Model Bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kebijakan Model Bisnis pada UKM di Yogyakarta.
2. Sumber Daya Model Bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi pada UKM di Yogyakarta.
3. Strategi Model Bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kebijakan Model Bisnis pada UKM di Yogyakarta.
4. Strategi Model Bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi pada UKM di Yogyakarta.
5. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada UKM di Yogyakarta.
6. Kebijakan Model Bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada UKM di Yogyakarta.



5.2. IMPLIKASI MANAJERIAL

Bagi pihak UKM Yogyakarta, hasil penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai bentuk pertimbangan untuk pengambilan keputusan demi menciptakan peningkatan kinerja bisnisnya bagi para pelaku UKM di Yogyakarta. Yaitu dapat meningkatkan strategi inovasi model bisnisnya, dalam hal ini dapat dilakukan melalui peningkatan sumber daya, strategi, inovasi serta kebijakan model bisnis baru untuk dapat dijadikan dalam kegiatan operasional bisnisnya, sehingga dapat menjadikan peningkatan kinerja UKM di daerah Yogyakarta kedepannya.

5.3. KETERBATASAN PENELITIAN

Berdasarkan penelitian dan analisis yang telah dilakukan, peneliti menyadari bahwa dalam penelitian ini masih terdapat beberapa kelemahan dan kekurangan yang dapat disampaikan melalui keterbatasan penelitian berikut ini:

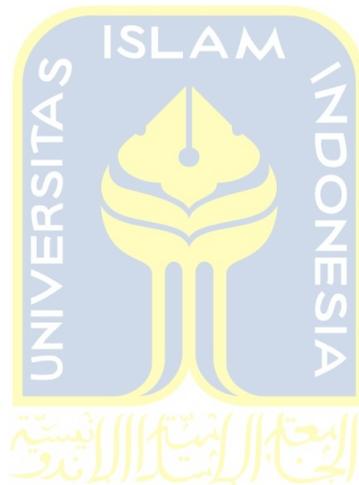
1. Penelitian ini hanya dilakukan pada pelaku UKM diberbagai bidang di wilayah Yogyakarta yang berjumlah 110 responden, dengan demikian tentu saja kurang menggambarkan kondisi yang sebenarnya.
2. Penelitian ini dilakukan pada responden UKM dengan latar belakang bidang usaha yang beragam, dengan demikian hasil penelitian tidak menerangkan pada salah satu fokus bidang usaha tertentu.
3. Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan menggunakan kuesioner secara online melalui bantuan *Google Form*, hal ini menimbulkan adanya kemungkinan responden mengisi kuesioner dengan tidak sesuai pada kondisi yang sebenarnya.

5.4. SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti dapat memberikan saran bagi penelitian mendatang yang akan melakukan penelitian serupa antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian yang akan datang diharapkan dapat memperluas objek penelitian dengan melakukan pengambilan data responden yang lebih banyak, dengan demikian diharapkan dapat lebih menggambarkan kondisi UKM di wilayah Yogyakarta.
2. Penelitian mendatang diharapkan juga dapat melakukan penelitian dengan fokus pada salah satu bidang sektor usaha tertentu yang menjadi objek penelitian. Hal ini dikarenakan adanya kemungkinan gambaran kondisi yang berbeda pada tiap-tiap bidang usaha. Dengan demikian hasil yang diperoleh dapat menunjukkan kondisi pada sektor UKM di Yogyakarta dengan lebih representatif.
3. Penelitian mendatang diharapkan dapat melakukan pengambilan data responden secara langsung dan menambah metode pengambilan data dengan wawancara langsung kepada responden. Hal ini diharapkan dapat meminimalisir kemungkinan responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya dan dapat memperoleh informasi tambahan yang tidak tertuang pada kuesioner.
4. Bagi pelaku UKM dapat mempertimbangkan dari hasil penelitian ini untuk dapat dijadikan acuan untuk strategi dalam pengembangan bisnis kedepannya dan diharapkan lebih baik lagi dalam mengimplementasikan atau menerapkan

inovasi model bisnis karena itu dapat mengoptimalkan kinerja pada UKM secara signifikan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah & Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS) : Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*.
- Ammirato, S., Linzalone, R., & Felicetti, A. M. (2022). Business model innovation drivers as antecedents of performance. *Measuring Business Excellence*, 26(1), 6–22. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2021-0012>
- Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance-Does competitive advantage mediate? *International Journal of Innovation Management*, 22(7). <https://doi.org/10.1142/S1363919618500573>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. v. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 471–482.
- Bouwman, H., De Vos, H., & Haaker, T. (2008). Mobile service innovation and business models. In *Mobile Service Innovation and Business Models*. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-79238-3>
- Bouwman, H., Faber, E., Haaker, T., Kijl, B., & Reuver, M. De. (2008). Chapter 2 Conceptualizing the STOF model. *Mobile Service Innovation and Business Models*, 31–70.
- Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>
- Braun, M., Latham, S., & Cannatelli, B. (2019). Strategy and business models: why winning companies need both. *Journal of Business Strategy*, 40(5), 39–45. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2019-0005>
- Cresswel, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS19*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali & Latan. (2015). *PARTIAL LEAST SQUARES KONSEP, TEKNIK DAN APLIKASI Menggunakan program smartPLS 3.0*.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson.
- Hair, Joseph F, Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hendijani, R., & Saeidi Saei, R. (2020). Supply chain integration and firm

- performance: the moderating role of demand uncertainty. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1760477>
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>
- Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, I. (2014). Business model renewal and ambidexterity: Structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R and D Management*, 44(3), 322–340. <https://doi.org/10.1111/radm.12070>
- Kiel, D., Arnold, C., Collisi, M., & Voigt, K.-I. (2016). *The Impact of the Industrial Internet of Things on Established Business Models*.
- Koperasi dan UKM*. (2022). Dataku DIY. http://bappeda.jogjaprovo.go.id/dataku/data_dasar/index/107-umkm
- Kurnia, C. M. D., Raharja, E., & Sugiarto, Y. (2019). An investigation of factors affecting SMEs performance: an Indonesian case. *Diponegoro Journal of Business*, 2(1), 52–66.
- Latifi, M. A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, 107(April), 102274. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>
- Lee, Y., & Colarelli O'Connor, G. (2003). The impact of communication strategy on launching new products: The moderating role of product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 20(1), 4–21.
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149–157.
- Lumpkin, G. T., Steier, L., & Wright, M. (2011). in Family Business Business and Strategic. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 306, 285–306. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Otola, I. (2020). *An Insight into the Key Resources in Business Models. What We Can Learn from High-Growth Enterprises*. November, 1–13.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
- Rumble, R., & Mangematin, V. (2015). Business model implementation: The antecedents of multi-sidedness. *Advances in Strategic Management*, 33(May 2016), 97–131. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220150000033021>
- Sari, R. P., Suryaningrum, S., & Budiarto, D. S. (2019). Does family firm have better

performance ? empirical research in Indonesia SMEs. *Akuntabel*, 16(2), 263–271.

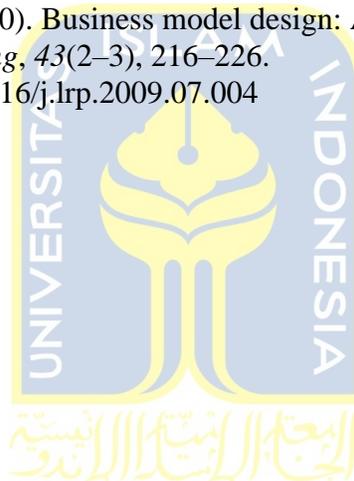
Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business : a skill-building approach*. In Wiley (Seventh Ed).

Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556–574.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00224.x>

Unruh, G., & Kiron, D. (2017). *Digital transformation on purpose/MIT Sloan Management Review*, November.

Wirtz, B. W., Göttel, V., & Daiser, P. (2016). *Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions* (Vol. 4, Issue 1).

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>



LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Assalamualaikum Wr. Wb.

Perkenalkan saya Farhan Bagas Aji, Nomor Induk Mahasiswa 18311152, Mahasiswa S1 Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk tugas akhir (skripsi) saya yang berkaitan dengan “Pengaruh Inovasi Model Bisnis Terhadap Peningkatan Kinerja UKM”. Saya memerlukan responden untuk mengisi kuesioner penelitian dengan kriteria responden adalah pemilik atau pelaku usaha kecil menengah (UKM). Sehubungan dengan perihal tersebut, saya mengharapkan bantuan saudara/i untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Saya berharap saudara/i mengisi kuesioner ini dengan sebenar-benarnya dan apa adanya demi membantu penelitian ini. Seluruh data responden hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dan akan dijaga kerahasiaannya. Terimakasih atas waktu dan kesediaan saudara/i dalam mengisi kuesioner ini. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi kita semua. Wassalamualaikum Wr. Wb.

A. Identitas Responden

Nama Usaha (Boleh Inisial):....

Jenis usaha :

- a. Makanan/minuman
- b. Fashion
- c. Pertanian/Peternakan
- d. Otomotif
- e. Lainnya

Modal Usaha :

- a. < 24.999.999
- b. 25.000.000-49.999.999

- c. 50.000.000-74.999.999
- d. 75.000.000-99.999.999
- e. >100.000.000

Jabatan Responden:

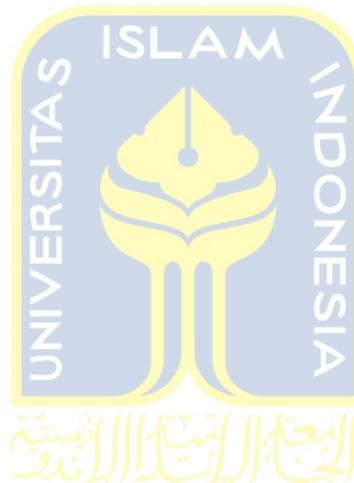
- a. Pemilik usaha
- b. Karyawan
- c. Lainnya...

Jumlah karyawan

- a. <5
- b. 5-10
- c. 10-15
- d. >15

Umur usaha

- a. <1 tahun
- b. 1-2 tahun
- c. 2-3 tahun
- d. 3-4 tahun
- e. 4-5 tahun
- f. >5 tahun



Pendapatan pertahun:

- a. <49.999.999
- b. 50.000.000-99.999.999
- c. 100.000.000-149.000.000
- d. >150.000.000

B. Isian Kuesioner

Jawabalah yang menurut saudara/i anggap paling cocok (satu jawaban saja) terhadap pernyataan dibawah ini:

Keterangan jawaban didalam kuisioner sebagai berikut:

6. Jawaban SS (sangat setuju) diberi nilai 5
7. Jawaban S (setuju) diberi nilai 4
8. Jawaban N (netral) diberi nilai 3
9. Jawaban TS (tidak setuju) diberi nilai 2
10. Jawaban STS (sangat tidak setuju) diberi nilai 1

1. Sumber Daya Model Bisnis

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Dalam menghadapi inovasi model bisnis, kami bereksperimen dengan mengimplementasikan/menerapkan model bisnis baru					
2	Dalam menghadapi inovasi model bisnis, kami memiliki tim khusus untuk mengelola perubahan model bisnis baru					
3	Dalam menghadapi inovasi model bisnis, kami mengalokasi anggaran untuk eksperimen model bisnis baru					

2. Strategi model bisnis

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Dalam perusahaan kami, inovasi model bisnis digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif					
2	Dalam perusahaan kami, inovasi model bisnis dirancang untuk menanggapi keadaan pasar					
3	Dalam perusahaan kami, inovasi model bisnis					

	merupakan bagian dari strategi perusahaan					
--	---	--	--	--	--	--

3. Inovasi

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan kami bertujuan untuk menciptakan banyak inovasi setiap tahun					
2	Menciptakan lebih dari satu inovasi pada saat yang sama adalah praktik umum di perusahaan kami					
3	Perusahaan kami memperkenalkan inovasi yang benar-benar baru di pasar					
4	Perusahaan kami adalah salah satu yang pertama memperkenalkan inovasi					
5	Perusahaan kami mampu mengidentifikasi peluang baru					
6	Perusahaan kami menunjukkan ketekunan dalam mengubah ide menjadi kenyataan					
7	Budaya perusahaan kami berfokus pada inovasi yang konstan					

4. Kebijakan Model Bisnis

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Inovasi model bisnis dapat mengubah seluruh model bisnis					
2	Inovasi model bisnis dapat mengubah hanya beberapa komponen model bisnis					
3	Inovasi model bisnis dapat mengubah penawaran produk/layanan, sebelum mengubah model bisnis					

4	Inovasi model bisnis dapat mengubah model bisnis, sebelum mengubah penawaran produk/layanan					
5	Inovasi model bisnis dapat mengubah model bisnis dan penawaran produk/layanan secara bersamaan					
6	Inovasi model bisnis dapat digunakan untuk mencoba model bisnis baru dalam latihan terlebih dahulu, sebelum membuat perubahan akhir					
7	Inovasi model bisnis dapat digunakan untuk menganalisis secara mendalam sebelum mulai mengubah model bisnis					

5. Kinerja UKM

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Di perusahaan kami, kami sangat puas dengan pertumbuhan penjualan perusahaan					
2	Di perusahaan kami, kami sangat puas dengan pertumbuhan laba perusahaan					
3	Di perusahaan kami, kami sangat puas dengan pangsa pasar perusahaan					
4	Di perusahaan kami, kami sangat puas dengan kecepatan distribusi ke pasar					
5	Di perusahaan kami, kami sangat puas tingkat penetrasi perusahaan					
6	Di perusahaan kami, kami sangat puas nilai pasar perusahaan					
7	Di perusahaan kami, kami sangat puas laba bersih perusahaan					
8	Di perusahaan kami, kami sangat puas pengembalian Investasi (ROI) perusahaan					



Lampiran 2. Data Mentah

Sumber Daya Model Bisnis			Strategi Model Bisnis			Inovasi						
SDM1	SDM2	SDM3	SMB 1	SMB 2	SMB 3	IN 1	IN 2	IN 3	IN 4	IN 5	IN 6	IN 7
4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4
3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4
5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5
4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5
5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4
4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
4	5	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2
3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3
3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5
3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
5	5	5	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5
4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5
3	4	3	3	4	3	5	5	5	5	4	5	5

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

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

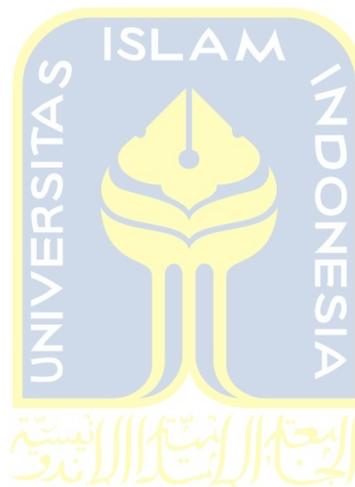
5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4
5	5	5	4	4	5	3	3	4	3	4	3	3

Kebijakan Model Bisnis							Kinerja UKM							
KM B1	KM B2	KM B3	KM B4	KM B5	KM B6	KM B7	KI N1	KI N2	KI N3	KI N4	KI N5	KI N6	KI N7	KI N8
5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4
4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4
5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4
4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3
5	4	4	5	5	4	5	3	3	4	3	4	3	3	3
3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3
4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	5	5
4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	5	3
3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5
5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	3	4	3
4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4
5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5
3	4	3	3	4	3	3	4	5	4	5	4	5	4	4
4	3	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	5	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2
4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5

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

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

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



Lampiran 3. Karakteristik Responden

Jenis Usaha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Makanan/minuman	59	53.6	53.6	53.6
Fashion	19	17.3	17.3	70.9
Pertanian/Peternakan	3	2.7	2.7	73.6
Otomotif	15	13.6	13.6	87.3
Bangunan	7	6.4	6.4	93.6
Lainnya	7	6.4	6.4	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Modal Usaha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 24.999.999	33	30.0	30.0	30.0
25.000.000-49.999.999	45	40.9	40.9	70.9
50.000.000-74.999.999	15	13.6	13.6	84.5
75.000.000-99.999.999	3	2.7	2.7	87.3
>100.000.000	14	12.7	12.7	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Jabatan Responden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pemilik usaha	92	83.6	83.6	83.6
Karyawan	18	16.4	16.4	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Jumlah karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

<5	58	52.7	52.7	52.7
5-10	46	41.8	41.8	94.5
10-15	3	2.7	2.7	97.3
>15	3	2.7	2.7	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Umur Usaha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<1 tahun	10	9.1	9.1	9.1
1-2 tahun	17	15.5	15.5	24.5
2-3 tahun	14	12.7	12.7	37.3
3-4 tahun	17	15.5	15.5	52.7
4-5 tahun	11	10.0	10.0	62.7
>5 tahun	41	37.3	37.3	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Pendapatan pertahun

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<49.999.999	25	22.7	22.7	22.7
50.000.000-99.999.999	53	48.2	48.2	70.9
100.000.000-149.000.000	22	20.0	20.0	90.9
>150.000.000	10	9.1	9.1	100.0
Total	110	100.0	100.0	

Lampiran 4. Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SDM1	110	2	5	3.92	.879
SDM2	110	2	5	4.05	.902
SDM3	110	2	5	4.09	.819
Valid N (listwise)	110				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SMB1	110	2	5	3.95	.839
SMB2	110	3	5	4.04	.753
SMB3	110	2	5	4.01	.784
Valid N (listwise)	110				

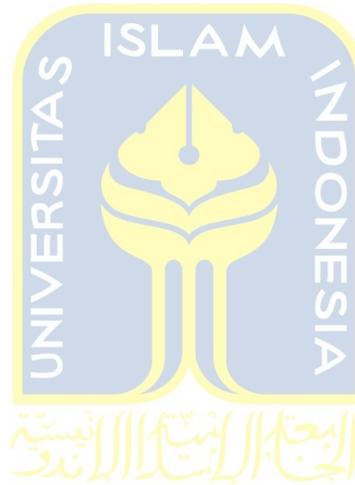
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IN1	110	2	5	3.92	.836
IN2	110	2	5	3.90	.898
IN3	110	2	5	3.90	.898
IN4	110	2	5	3.86	.829
IN5	110	2	5	3.95	.752
IN6	110	2	5	4.03	.913
IN7	110	2	5	3.95	.882
Valid N (listwise)	110				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KMB1	110	2	5	3.88	.832
KMB2	110	2	5	3.78	.759
KMB3	110	2	5	3.80	.776
KMB4	110	2	5	3.82	.756
KMB5	110	2	5	3.88	.865
KMB6	110	2	5	3.85	.780

KMB7	110	2	5	3.85	.768
Valid N (listwise)	110				

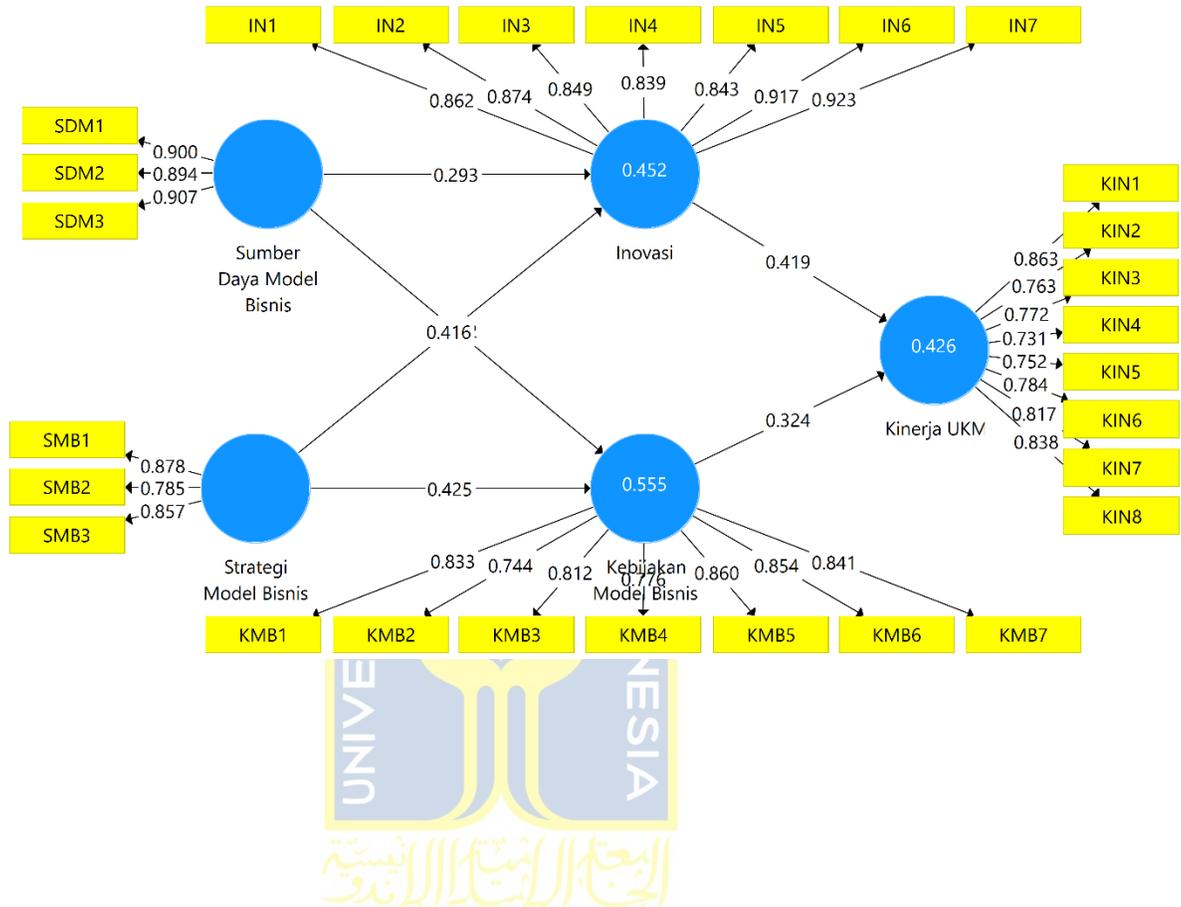


Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KIN1	110	2	5	3.95	.740
KIN2	110	2	5	4.16	.873
KIN3	110	2	5	3.91	.863
KIN4	110	2	5	3.90	.834
KIN5	110	2	5	3.97	.829
KIN6	110	2	5	3.98	.835
KIN7	110	2	5	4.00	.824
KIN8	110	2	5	3.95	.855
Valid N (listwise)	110				



Lampiran 5. Outer Model



Convergen Validity

	Sumber Daya Model Bisnis	Strategi Model Bisnis	Inovasi	Kebijakan Model Bisnis	Kinerja UKM
SDM1	0.900				
SDM2	0.894				
SDM3	0.907				
SMB1		0.878			
SMB2		0.785			
SMB3		0.857			
IN1			0.862		
IN2			0.874		
IN3			0.849		
IN4			0.839		
IN5			0.843		
IN6			0.917		
IN7			0.923		
KMB1				0.833	
KMB2				0.744	
KMB3				0.812	
KMB4				0.776	
KMB5				0.860	
KMB6				0.854	
KMB7				0.841	
KIN1					0.863
KIN2					0.763
KIN3					0.772
KIN4					0.731
KIN5					0.752
KIN6					0.784
KIN7					0.817
KIN8					0.838

Discriminant Validity

- Fornell-Larcker Criterion

	Inovasi	Kebijakan Model Bisnis	Kinerja UKM	Strategi Model Bisnis	Sumber Daya Model Bisnis
Inovasi	0.873				
Kebijakan Model Bisnis	0.534	0.818			
Kinerja UKM	0.592	0.548	0.791		
Strategi Model Bisnis	0.648	0.711	0.642	0.841	
Sumber Daya Model Bisnis	0.623	0.698	0.682	0.792	0.901

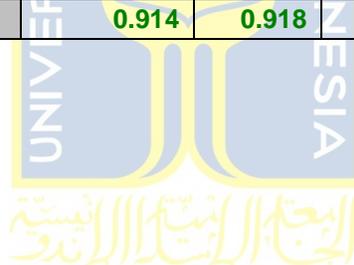
- Cross Loading

	Sumber Daya Model Bisnis	Strategi Model Bisnis	Inovasi	Kebijakan Model Bisnis	Kinerja UKM
SDM1	0.900	0.683	0.544	0.633	0.632
SDM2	0.894	0.717	0.575	0.630	0.609
SDM3	0.907	0.739	0.563	0.623	0.601
SMB1	0.688	0.878	0.569	0.624	0.568
SMB2	0.644	0.785	0.545	0.540	0.475
SMB3	0.665	0.857	0.521	0.628	0.574
IN1	0.563	0.587	0.862	0.472	0.599
IN2	0.530	0.582	0.874	0.490	0.533
IN3	0.496	0.546	0.849	0.429	0.469
IN4	0.528	0.603	0.839	0.466	0.524
IN5	0.564	0.542	0.843	0.467	0.481
IN6	0.540	0.522	0.917	0.463	0.480
IN7	0.575	0.566	0.923	0.468	0.515
KMB1	0.554	0.585	0.454	0.833	0.424
KMB2	0.578	0.544	0.421	0.744	0.532
KMB3	0.547	0.545	0.507	0.812	0.377
KMB4	0.590	0.558	0.360	0.776	0.442
KMB5	0.615	0.632	0.460	0.860	0.488
KMB6	0.522	0.570	0.446	0.854	0.394
KMB7	0.576	0.627	0.412	0.841	0.455
KIN1	0.631	0.651	0.535	0.456	0.863

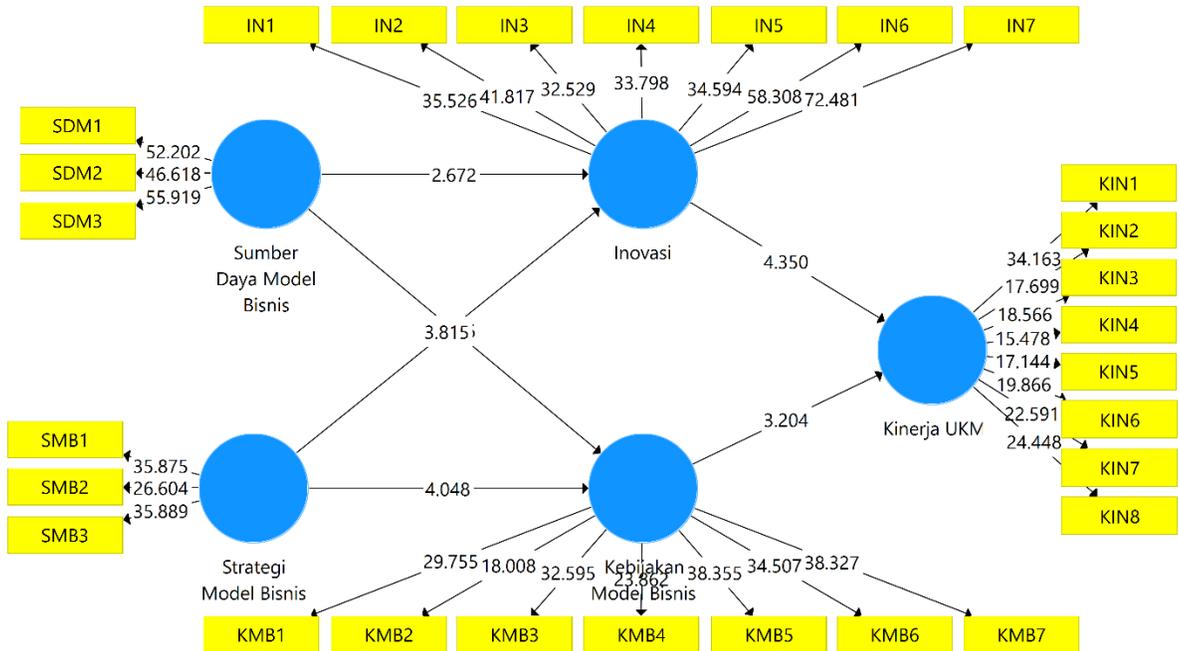
KIN2	0.502	0.547	0.487	0.490	0.763
KIN3	0.474	0.457	0.410	0.433	0.772
KIN4	0.490	0.407	0.356	0.421	0.731
KIN5	0.615	0.542	0.539	0.525	0.752
KIN6	0.493	0.446	0.485	0.418	0.784
KIN7	0.551	0.479	0.467	0.351	0.817
KIN8	0.516	0.477	0.409	0.312	0.838

Construck Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Sumber Daya Model Bisnis	0.883	0.884	0.928	0.811
Strategi Model Bisnis	0.792	0.795	0.878	0.707
Inovasi	0.948	0.949	0.957	0.762
Kebijakan Model Bisnis	0.917	0.918	0.934	0.669
Kinerja UKM	0.914	0.918	0.930	0.626



Lampiran 6. Inner Model



R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Inovasi	0.452	0.442
Kebijakan Model Bisnis	0.555	0.547
Kinerja UKM	0.426	0.415

F-Square

	Inovasi	Kebijakan Model Bisnis	Kinerja UKM	Strategi Model Bisnis	Sumber Daya Model Bisnis
Inovasi			0.219		
Kebijakan Model Bisnis			0.130		
Kinerja UKM					
Strategi Model Bisnis	0.118	0.151			

Sumber Daya Model Bisnis	0.059	0.110			
---------------------------------	-------	-------	--	--	--

Q-Square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Inovasi	770.000	509.727	0.338
Kebijakan Model Bisnis	770.000	492.851	0.360
Kinerja UKM	880.000	658.891	0.251
Strategi Model Bisnis	330.000	330.000	
Sumber Daya Model Bisnis	330.000	330.000	

Lampiran 7. Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Sumber Daya Model Bisnis -> Kebijakan Model Bisnis	0.362	0.360	0.106	3.426	0.001
Sumber Daya Model Bisnis -> Inovasi	0.293	0.291	0.110	2.672	0.008
Strategi Model Bisnis -> Kebijakan Model Bisnis	0.425	0.430	0.105	4.048	0.000
Strategi Model Bisnis -> Inovasi	0.416	0.423	0.109	3.815	0.000
Inovasi -> Kinerja UKM	0.419	0.429	0.096	4.350	0.000
Kebijakan Model Bisnis -> Kinerja UKM	0.324	0.318	0.101	3.204	0.001