

Mengungkap Peran Platform Digital dalam Inovasi Model Bisnis UMKM

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Rais Zaki Saiful Qohar
Nomor Mahasiswa : 20311543
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Operasi

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2024**

Mengungkap Peran Platform Digital dalam Inovasi Model Bisnis UMKM

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar

Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Oleh :

Nama : Rais Zaki Saiful Qohar

Nomor Mahasiswa : 20311543

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Manajemen Operasi

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2024**

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, 20 Februari 2024

Penulis,



Rais Zaki Saiful Qohar

Mengungkap Peran Platform Digital dalam Inovasi Model Bisnis UMKM

Nama : Rais Zaki Saiful Qohar
Nomor Mahasiswa : 20311543
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Operasi


Yogyakarta, 20 Februari 2024

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

ace
untuk
diujikan

20
2/24



Baziedy Aditya Darmawan, S.E., M.M

Telah dipertahankan/diujikan dan disahkan
untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
sarjana strata -I di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,
Universitas Islam Indonesia

Nama : Rais Zaki Saiful Qohar
Nomor Mahasiswa : 20311543
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Operasi

Yogyakarta,2024

Disahkan oleh :

Penguji/ Pembimbing TA : Baziedy Aditya Darmawan, S.E., M.M.
Penguji :

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

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

MOTTO

I can't change the direction of the wind, but I can adjust my sails to always reach my destination.

(Jimmy Dean)

“Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.”

(Al-Insyirah: 6)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penggunaan platform digital yang dimediasi oleh rekonfigurasi kapabilitas evolusioner dan rekonfigurasi kapabilitas substitusional terhadap inovasi model bisnis UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta. Sebanyak 77 responden UMKM di Yogyakarta mengisi kuesioner dan dianalisis menggunakan SmartPLS 3 dengan teknik *non-probability convenience sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Platform digital tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi model bisnis UMKM. Platform digital memiliki pengaruh positif terhadap rekonfigurasi kapabilitas evolusioner dan rekonfigurasi kapabilitas substitusional. Rekonfigurasi kapabilitas evolusioner dan rekonfigurasi kapabilitas substitusional memiliki pengaruh positif terhadap inovasi model bisnis UMKM. Rekonfigurasi kapabilitas evolusioner dan substitusional berperan dalam memediasi penuh pengaruh platform digital terhadap inovasi model bisnis UMKM. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pelaku UMKM untuk mempertimbangkan dampak platform digital, rekonfigurasi kapabilitas evolusioner, dan rekonfigurasi kapabilitas substitusional pada inovasi model bisnis UMKM.

Kata kunci : Platform digital, rekonfigurasi kapabilitas evolusioner, rekonfigurasi kapabilitas substitusional, inovasi model bisnis

Abstract

This research aims to analyze the impact of the use of digital platforms mediated by evolutionary capability reconfiguration and substitutional capability reconfiguration on the business model innovation of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSME) in the Special Region of Yogyakarta. A total of 77 MSME respondents in Yogyakarta completed a questionnaire and were analyzed using SmartPLS 3 with non-probability convenience sampling technique. The research results indicate that digital platforms do not have a significant influence on the business model innovation of MSME. Digital platforms have a positive effect on both evolutionary and substitutional capability reconfigurations. Evolutionary and substitutional capability reconfigurations have a positive impact on the business model innovation of MSME. Evolutionary and substitutional capability reconfigurations play a full mediating role in the influence of digital platforms on the business model innovation of MSME. The findings of this research can be utilized by MSME stakeholders to consider the impact of digital platforms, evolutionary capability reconfiguration, and substitutional capability reconfiguration on the innovation of MSME business models.

Keywords: *Digital platform, reconfiguration of evolutionary capabilities, reconfiguration of substitutional capabilities, business model innovation*

HALAMAN PERSEMBAHAN

Saya dengan tulus mempersembahkan karya ilmiah ini untuk : Bapak Mustofa, Ibu Dwi Novita Rachmani dan, almarhumah Ibu Siti Harni, orang tua penulis.

Terima kasih atas segala kasih sayang, kesabaran, dan dedikasi dalam mendidik dan membesarkan penulis. Berkat dukungan tanpa batas ini, penulis berhasil menyelesaikan pendidikan di bangku perkuliahan dengan tepat waktu sesuai harapan orang tua. Semoga karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat yang berarti untuk kehidupan di masa depan. Terima kasih atas segala bimbingan dan cinta yang tak terhingga

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Barakah

Puji syukur kehadiran Allah SWT, untuk semua rahmat serta hidayah-Nya yang sudah dicurahkan kepada penulis. Shalawat serta salam tak lupa penulis panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kehidupan umat manusia kejalan yang lebih baik dan menuju zaman yang terang benderang ini. Sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir penelitian yang berjudul **“Mengungkap Peran Platform Digital Dalam Inovasi Model Bisnis UMKM”** yang sudah disusun sebagai syarat untuk memenuhi gelar Strata-1 (S1) pada program studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Dalam proses penyusunan penelitian ini tentunya tidak lepas dari dukungan yang ada serta bantuan dari beberapa pihak, oleh sebab itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT, yang telah memberikan rahmat serta nikmat sehat, kemudahan, dan kelancaran kepada penulis. Atas izin Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik dan juga telah memberikan kemudahan saat menghadapi berbagai cobaan dalam menyusun penelitian ini hingga dapat terselesaikan.

2. Rasulullah Muhammad Shalallaahu Alaihi Wassalaam, sebagai suri teladan terbaik bagi umat Muslim hingga akhir zaman.
3. Orang tua tercinta, Bapak Mustofa, Ibu Novi, dan Ibu Harni yang telah mendidik dan membesarkan penulis dengan penuh kasih sayang, serta selalu memberikan kesabaran, dorongan, semangat, dan doa yang tiada henti kepada penulis.
4. Bapak Baziedy Aditya Darmawan, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing skripsi, Koordinator asisten ERP, serta mentor yang teladan bagi penulis yang telah sangat berjasa dalam memberikan segala ilmu pengetahuan dan kesabaran selama penulisan skripsi, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc, Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia, beserta seluruh jajaran pimpinan Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Arif Hartono, SE., M.Ec., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
8. Bapak Abdur Rafik, SE., M.Sc., CSA., selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
9. Rais Zaki Saiful Qohar, selaku penulis penelitian ini. Terimakasih sudah berjuang dan bertahan sampai titik ini.

10. Rahma Afni Nur Azkiyah, Ida Fitrotul Nafsiyah, Fajar Budi Suryawan, dan Mahendra Bayu Wardhana selaku kakak penulis. Terimakasih atas dukungan, perdebatan, dan uang saku yang diberikan kepada penulis.
11. Elia Deswita selaku teman seperjuangan penulis. Terimakasih atas keikhlasan dalam setiap bantuan serta dukungannya, dan memberikan motivasi tanpa henti.
12. Sahabat-sahabat penulis di Kinti Muzzamil, Andi, Baghas, Rafi, Hendro, Dika, Wahyu, Hadi, Alif, Iqbal, Faisal, Ndaru, dan Daffa yang telah menemani senang dan sedih saya selama proses pembelajaran S1.
13. Teman-teman Entertain IBC 10. Terimakasih atas dukungan dan motivasi yang selalu diberikan kepada penulis.
14. Teman-teman Asisten Lab ERP. Terimakasih atas dukungan dan motivasi yang selalu diberikan kepada penulis.
15. Teman-teman KKN. Terimakasih atas dukungan dan motivasi yang selalu diberikan kepada penulis.
16. Reza, Rayhan, dan Malvin sahabat penulis sejak TK sampai saat ini. Terimakasih sudah selalu ada saat penulis membutuhkan dukungan dan bantuan.
17. Teman-teman REM, Rizki, Garin, Zahra, Benny, Han sahabat penulis dari SMA sampai saat ini. Terimakasih atas dukungan dan motivasi yang selalu diberikan kepada penulis.
18. Teman-teman lainnya dari penulis. Terima kasih atas segala dukungan, motivasi, dan doa selama masa perkuliahan ini.

19. Kepada seluruh responden yang telah bersedia untuk berpartisipasi dalam kelancaran penyusunan skripsi ini.

20. Manajemen 2020, teman seperjuangan penulis selama berkuliah di S1 Manajemen FBE UII. Terimakasih terimakasih telah menjadi bagian dari masa perkuliahan penulis, baik saat suka, duka, luring maupun daring. Semoga kalian semua diberikan kelancaran dan keberkahan dalam segala urusan.

21. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih untuk semua bantuannya serta kebaikan kalian semua.

Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya untuk semua kebaikan, bantuan, serta dukungan dari pihak tersebut. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan Kesehatan, melindungi dan membalas semua kebaikan. Penulis menyadari bahwa penelitian yang sudah ditulis ini masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Namun, penulis berharap supaya penelitian ini bisa memberikan manfaat serta pengetahuan bagi banyak pihak.

Sekian.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, ...Februari 2023

(Rais Zaki Saiful Qohar)

DAFTAR ISI

Halaman Judul Skripsi.....	Error! Bookmark not defined.
Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	Error! Bookmark not defined.
Halaman Pengesahan.....	Error! Bookmark not defined.
Berita Acara Ujian Tugas Akhir/Skripsi	v
Motto	vi
Abstrak	vii
Abstract	viii
Halaman Persembahan	ix
Kata Pengantar	x
Daftar Isi.....	xiv
Daftar Tabel	xviii
Daftar Gambar.....	xix
Daftar Lampiran.....	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Platform Digital	8
2.1.2 Platform Digital dan Penggunaannya.....	8

2.1.3 Inovasi Model Bisnis	9
2.1.4 Rekonfigurasi Kapabilitas	10
2.2 Penelitian Terdahulu	11
2.3 Formulasi Hipotesis	13
2.4 Kerangka Penelitian	20
BAB III METODE PENELITIAN.....	21
3.1 Pendekatan Penelitian	21
3.2 Lokasi Penelitian.....	21
3.3 Populasi dan Sampel	22
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	23
3.4.1 Platform Digital.....	23
3.4.2 Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner.....	25
3.4.3 Rekonfigurasi Kapabilitas Subsitusional	26
3.4.4 Inovasi Model Bisnis.....	27
3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	28
3.6 Teknik Analisis Data.....	29
3.6.1 Analisis Deskriptif.....	29
3.6.2 Analisis Inferensial.....	30
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Analisis Deskriptif	36
4.1.1 Profil Responden	36
4.1.2 Profil Responden Berdasarkan Umur Usaha.....	37
4.1.3 Profil Responden Berdasarkan Jenis Industri UMKM.....	37
4.1.4 Profil Responden Berdasarkan Omzet	39
4.1.5 Profil Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan	40

4.2 Analisis Deskriptif Variabel	41
4.2.1 Platform Digital	41
4.2.2 Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner.....	42
4.2.3 Rekonfigurasi Kapabilitas Substitusional	43
4.2.4 Inovasi Model Bisnis	45
4.3 Uji Validitas	46
4.3.1 Validitas Konvergen (<i>Convergent Validity</i>).....	46
4.3.2 Validitas Diskriminan (<i>Discriminant Validity</i>)	52
4.4 Uji Reliabilitas.....	53
4.5 Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	54
4.5.1 Uji Kolinearitas.....	54
4.5.2 Uji Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>).....	55
4.5.3 Uji Hipotesis	56
4.5.4 Predictive Relevance (<i>Q Square</i>).....	58
4.6 Pembahasan.....	59
4.6.1 Platform Digital dan Inovasi Model Bisnis.....	59
4.6.2 Platform Digital dan Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner	60
4.6.3 Platform Digital dan Rekonfigurasi Kapabilitas Substitusional.....	60
4.6.4 Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner, Platform Digital, dan Inovasi Model Bisnis.....	62
4.6.5 Rekonfigurasi Kapabilitas Substitusional, Platform Digital, dan Inovasi Model Bisnis.....	63
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	65
5.1 Kesimpulan	65
5.2 Saran dan Implikasi Manajerial	67

5.3 Keterbatasan Penelitian.....	68
DAFTAR PUSTAKA	69
LAMPIRAN	73

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penggunaan Platform Digital dalam Proses Bisnis UMKM Tahun 2015 dan 2023.....	3
Tabel 3.1 Variabel Platform Digital.....	24
Tabel 3.2 Variabel Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner.....	25
Tabel 3.3 Variabel Rekonfigurasi Kapabilitas Substitusional.....	26
Tabel 3.4 Variabel Inovasi Model Bisnis.....	27
Tabel 4.1 Profil Responden Berdasarkan Jabatan.....	36
Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Umur Usaha.....	37
Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Jenis Industri UMKM.....	38
Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Omzet.....	40
Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan.....	40
Tabel 4.6 Tanggapan Responden pada Variabel Platform Digital.....	41
Tabel 4.7 Tanggapan Responden pada Variabel Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner.....	43
Tabel 4.8 Tanggapan Responden pada Variabel Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional.....	44
Tabel 4.9 Tanggapan Responden pada Variabel Inovasi Model Bisnis.....	45
Tabel 4.10 <i>Outer Loadings</i> Sebelum Modifikasi.....	47
Tabel 4.11 <i>Outer Loadings</i> Setelah Modifikasi.....	49
Tabel 4.12 <i>Average Variance Extracted</i>	52
Tabel 4.13 Kriteria Cross Loadings.....	52
Tabel 4.14 <i>Composite Reliability</i>	54
Tabel 4.15 <i>Collinearity VIF</i>	55
Tabel 4.16 Tabel <i>R-Square</i>	56
Tabel 4.17 Hasil Uji Hipotesis.....	57
Tabel 4.18 <i>Q-Squares</i>	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	20
Gambar 4.1 Outer Loadings Sebelum Modifikasi.....	50
Gambar 4.2 Outer Loadings Setelah Modifikasi.....	51

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	73
Lampiran 2. Daftar Profil Responden	82
Lampiran 3. Daftar Data Variabel.....	95
Lampiran 4. <i>Outer Model</i> di SmartPLS 3	106
Lampiran 5. Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	109

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era digital ini, penggunaan platform digital semakin meluas dan telah membawa perubahan besar dalam seluruh aspek kehidupan manusia. Mulai dari kehidupan sehari-hari, proses belajar mengajar, kesehatan, dan masih banyak lagi. Perubahan besar ini tidak luput terjadi pada proses bisnis pada semua ukuran termasuk Usaha mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). UMKM dituntut terus berjuang untuk bisa beradaptasi dalam lingkungan yang terus berubah agar dapat bersaing, tentu saja untuk merespon perubahan tersebut UMKM mengadopsi teknologi pada proses bisnisnya. Salah satu teknologi yang sering digunakan UMKM adalah platform digital sebagai alat penunjang bagi bisnis mereka.

Juwita et al. (2022) melakukan studi literatur dan menemukan bahwa platform digital memiliki dampak positif terhadap kinerja UMKM. Dampak positif tersebut antara lain meningkatkan promosi dan penjualan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas, dan meningkatkan akses ke pembiayaan. Dari temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kehadiran platform digital telah mengubah cara perusahaan membangun keunggulan kompetitif mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh *MIT Sloan Management Review* pada tahun 2024 menemukan bahwa UMKM yang menggunakan platform digital lebih cenderung untuk melakukan inovasi model bisnis, seperti ekspansi pasar,

pengembangan produk baru, dan peningkatan layanan pelanggan (Bulgurcu et al., 2024). Dengan demikian kapabilitas UMKM terhadap platform digital tidak hanya sebatas efisiensi dan efektivitas kinerja namun secara jangka panjang juga dapat meningkatkan kapabilitas UMKM dalam berinovasi pada bisnisnya.

Platform digital adalah kerangka teknologi yang menyediakan infrastruktur untuk berbagai layanan dan aplikasi dalam lingkungan digital. Melalui platform digital ini, informasi, layanan, dan aplikasi dapat saling bertukar melalui berbagai jenis perangkat seperti komputer pribadi, *smartphone*, dan tablet. Pada perusahaan penggunaannya, platform digital memiliki peran sentral dalam menciptakan nilai tambah dengan memungkinkannya memanfaatkan manajemen informasi secara efektif (Xie et al. 2022).

Karena itu, platform digital merupakan bidang baru yang menantang bagi kinerja bisnis sebuah perusahaan. Pengaruh dari proses transformasi menjadi dunia yang semakin terdigitalisasi ini juga memiliki dampak langsung pada semua industri serta proses bisnis di dalamnya. Tentu saja dampak tersebut juga terjadi pada UMKM di Indonesia sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh *Alvara Research Center* pada tahun 2023. Penelitian tersebut menemukan bahwa 88% UMKM di Indonesia telah memanfaatkan platform digital dalam bisnisnya (Ali., 2022).

Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UMKM, pada tahun 2015, sebanyak 4,2 juta UMKM di Indonesia telah menggunakan platform digital sedangkan pada tahun 2023 penggunaannya sebanyak 25,8 juta. Jika dilakukan

perbandingan di tabel 1.1, bisa kita lihat bahwa terjadi peningkatan signifikan dalam penggunaan platform digital dalam proses bisnis UMKM pada 7 tahun terakhir, peningkatan sebesar 525,2% perbandingan tersebut bisa menjadi refleksi dari kesadaran UMKM yang sudah berdiri maupun baru berdiri di Indonesia akan pentingnya penggunaan platform digital. Untuk informasi lebih detail terkait persebarannya dapat dilihat pada Tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1. 1
Penggunaan Platform Digital dalam Proses Bisnis UMKM Tahun 2015 dan 2023

Tahun	Penggunaan media sosial	Penggunaan <i>E-Commerce</i>	Penggunaan layanan pembayaran digital
2015	3,2 juta	0,7 juta	0,3 juta
2023	17,8 juta	4,5 juta	3,5 juta

Sumber : kemenkopumkm.go.id

Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa platform digital telah membantu perusahaan mengembangkan kegiatan penciptaan nilai dengan meningkatkan proses transformasi digitalnya (Sengupta et al. 2021). Kegiatan penciptaan nilai yang disebutkan pada penelitian tersebut juga merujuk pada inovasi bisnis (Sengupta et al., 2021). Hal tersebut dapat menjadi bahan pembahasan yang perlu divalidasi khususnya di Indonesia apakah benar kapabilitas platform digital benar memiliki pengaruh pada inovasi bisnis.

Literatur terdahulu telah secara ekstensif meneliti manfaat serta dampak negatif dari penggunaan platform digital untuk kinerja perusahaan. (Juwita et al.

2022) menguraikan temuan terkait dampak negatif dari penggunaan platform digital antara lain meningkatkan persaingan, menurunkan harga produk dan jasa, dan meningkatkan risiko kecurangan dan penipuan. Memang secara khusus, menggunakan platform digital dapat meningkatkan efisiensi operasional dengan mengoptimalkan manajemen dan orientasi pasar melalui pengetahuan pasar yang maju. Namun, implementasi tersebut mungkin memerlukan investasi besar yang tetap saja memiliki beberapa dampak negatif tersebut (Juwita et al. 2022).

Meskipun penelitian terdahulu menemukan bahwa penggunaan platform digital dapat mendukung inovasi bisnis (Sengupta et al. 2021). Namun faktanya tidak selalu perusahaan yang menggunakan platform digital merasakan dampak positif pada bisnis mereka, merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh *Alvara Research Center* pada tahun 2023 menemukan bahwa 12% UMKM di Indonesia yang menggunakan platform digital tidak merasakan adanya perubahan yang positif (Ali., 2022).

Inovasi model bisnis, yang disebut juga *Business Model Innovation* (BMI), merupakan proses penting dalam mendukung pertumbuhan dan evolusi organisasi. Menurut studi terdahulu, rekonfigurasi evolusioner maupun substitusional dalam organisasi merupakan hasil dari penggunaan platform digital dan merupakan aspek penting yang menunjukkan bahwa organisasi mengalami perubahan secara signifikan (Xie et al., 2022). Selain itu, studi terdahulu menunjukkan bahwa rekonfigurasi baik evolusioner maupun substitusional merupakan tahap penting dalam mendukung inovasi bisnis (Wirtz et al., 2016). Rekonfigurasi dalam konteks inovasi model bisnis dapat melibatkan perubahan

dalam cara organisasi beroperasi, seperti mengubah strategi, proses, dan kemampuan organisasi untuk mengadaptasi ke perubahan eksternal dan internal (Wirtz et al., 2016).

Meski sejumlah penelitian terdahulu telah mengungkap peran penggunaan platform digital terhadap inovasi model bisnis (Chesbrough 2010; Sengupta et al., 2021). Namun penelitian serupa yang dilakukan dalam konteks negara berkembang masih terbatas, termasuk di Indonesia. UMKM di negara berkembang seperti Indonesia tentu memiliki tantangan yang berbeda dibanding dengan sektor serupa di negara maju, baik dari segi fasilitas, infrastruktur, dan sumber daya. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berupaya menginvestigasi peran penggunaan platform digital terhadap inovasi model bisnis. Penelitian ini juga menyelidiki peran kapabilitas rekonfigurasi sebagai mediator pada hubungan antara penggunaan platform digital dan inovasi model bisnis pada UMKM.

1.2 Rumusan Masalah

Platform digital dapat mendorong pelaku bisnis termasuk UMKM, untuk melakukan inovasi model bisnis secara efektif untuk meningkatkan kinerja usahanya. Namun, sebuah fakta yang ditemukan pula di lapangan bahwa untuk beradaptasi terhadap platform digital dibutuhkan kemampuan dan kesiapan sumber daya, selain itu juga terdapat sebuah penelitian yang menunjukkan bahwa 12% UMKM di Indonesia yang menggunakan platform digital tidak merasakan adanya perubahan yang positif (Sucipto., 2023).

Diduga, kapabilitas rekonfigurasi menjadi faktor yang mampu menjelaskan dampak penggunaan platform digital terhadap inovasi model bisnis. Untuk itu, penelitian ini berupaya untuk mengungkap peran kapabilitas rekonfigurasi sebagai faktor yang memediasi hubungan antara penggunaan platform digital dan inovasi model bisnis pada UMKM. Penelitian ini diharapkan dapat memberi wawasan penting guna membantu pelaku UMKM untuk merasakan dampak positif dari penggunaan platform digital dalam mengelola bisnisnya, khususnya dalam hal memformulasikan inovasi model bisnis. Maka dari itu skripsi ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang faktor-faktor yang menyebabkan UMKM merasakan maupun tidak merasakan adanya perubahan yang positif setelah menggunakan platform digital.

Dari rumusan permasalahan yang ada maka hadirilah pertanyaan penelitian seperti berikut :

1. Apakah penggunaan platform digital berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis UMKM?
2. Apakah kapabilitas rekonfigurasi (evolusioner dan substitusional) memediasi pengaruh antara penggunaan platform digital dan inovasi model bisnis UMKM?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menginvestigasi pengaruh penggunaan platform digital pada inovasi model bisnis UMKM.

2. Untuk menyelidiki efek mediasi rekonfigurasi kapabilitas evolusioner dan substitusional pada pengaruh antara penggunaan platform digital dan inovasi model bisnis UMKM

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat secara teoritis dan praktis. Berikut beberapa manfaat yang diharapkan penulis:

1. Manfaat teoritis :

Berkontribusi dalam menambah kajian teoritis pada hubungan antara platform digital dan inovasi model bisnis. Penelitian ini dapat menganalisis berbagai faktor yang dapat mempengaruhi hubungan tersebut, baik faktor internal maupun faktor eksternal.

2. Manfaat praktis :

Memberikan pemahaman tentang faktor-faktor yang dapat membantu UMKM untuk memanfaatkan platform digital secara efektif. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, UMKM dapat meningkatkan peluang untuk mendapatkan manfaat yang positif dari penggunaan platform digital.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Platform Digital

Platform digital didefinisikan sebagai "arsitektur teknologi yang memungkinkan pengembangan fungsi komputasi dan memungkinkan integrasi platform teknologi informasi, komputasi, dan konektivitas yang tersedia bagi sebuah organisasi" (Sedera et al., 2016). Didalam platform digital itu sendiri terdiri dari berbagai entitas, termasuk perusahaan, konsumen, pemerintah, dan lembaga penelitian. Entitas-entitas ini berinteraksi satu sama lain untuk menciptakan nilai dan meningkatkan efisiensi, yang mana hal tersebut juga disebut sebagai *Digital Business Ecosystem* (DBE) (Nachira & Dini 2007).

Integrasi sumber daya yang secara langsung ada didalam platform digital tersebut menguntungkan bagi UMKM untuk memperluas sumber daya jaringan mereka. Kapabilitas platform digital memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan pengetahuan bersama dan mengkonfigurasi ulang sumber daya internal dan eksternal untuk merespons secara fleksibel dan cepat terhadap dinamika kebutuhan pasar yang berubah (Helfat 2022).

2.1.2 Platform Digital dan Penggunaannya

Kapabilitas platform digital adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan platform digital untuk meningkatkan kinerja, pertumbuhan, dan

inovasi (Viglia & Dolnicar 2020). Platform digital memainkan peran penting dalam memungkinkan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini. Dengan memupuk kapabilitas platform digital, perusahaan dapat mengintegrasikan sumber daya secara efektif, meningkatkan pertukaran informasi, dan mempercepat inovasi, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja dan pertumbuhan berkelanjutan.

Penelitian ini membahas tentang kapabilitas platform digital dan dampaknya terhadap kapabilitas perusahaan, menunjukkan signifikansinya di era digital. Dalam perkembangannya UMKM menggunakan platform digital dalam banyak hal untuk menunjang proses bisnis mereka. Platform digital yang umum digunakan meliputi *E-Commerce/M-Commerce*, media sosial, aplikasi pesan singkat, kanal *video streaming*, *mobile application*, aplikasi pemasaran digital, aplikasi kolaborasi dan *cloud computing*, aplikasi *video conference*, dan aplikasi digital lainnya.

2.1.3 Inovasi Model Bisnis

Inovasi artinya mengambil ide-ide kreatif dan mengubahnya menjadi produk atau metode kerja yang berguna. Era bisnis yang bergerak dengan cepat dan saling kejar mengejar antara pesaing memaksa seorang wirausaha untuk terus menerus berinovasi (Abdulwahab & Alqershi 2019).

Ungkapan '*innovate or die*' dengan tepat menggambarkan pentingnya inovasi. Inovasi adalah kunci bagi kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan

kesuksesan bisnis dimasa kemakmuran dan krisis ekonomi (Abdulwahab & Alqershi 2019). Yang paling utama bagi keinovatifan UMKM adalah bagaimana ketidak pastian lingkungan dan kurangnya kompetensi teknologi untuk pengembangan produk baru, efektivitas biaya, efisiensi operasional, pasar baru, dan inovasi proses (Appiah & Adu 1998). Dimensi paling kritis dari inovasi model bisnis adalah inovasi penciptaan nilai, yang mengacu pada bagaimana perusahaan menciptakan nilai sepanjang rantai nilai berdasarkan sumber daya dan kapabilitas yang tersedia dalam proses intra- atau antarorganisasi (Chesbrough 2010).

2.1.4 Rekonfigurasi Kapabilitas

Rekonfigurasi kapabilitas adalah mekanisme yang memungkinkan perusahaan mengatasi hambatan kognitif dan operasional, menjembatani kesenjangan kemampuan, dan memfasilitasi evolusi berkelanjutan dalam lingkungan yang dinamis (Girod & Whittington 2017). Penelitian ini mengidentifikasi dua bentuk rekonfigurasi kapabilitas yaitu, rekonfigurasi kapabilitas evolusioner dan rekonfigurasi kapabilitas substitusional.

Rekonfigurasi kapabilitas evolusioner didefinisikan sebagai "intuisi, pengetahuan, dan ide-ide baru yang tunduk pada siklus variasi-retensi-replikasi-seleksi dan menghasilkan rutinitas yang dimodifikasi" (Lavie 2006). Sedangkan rekonfigurasi kapabilitas substitusional adalah bagaimana konfigurasi kapabilitas yang berubah menjadi bentuk yang baru. Konfigurasi yang selama ini dipakai bisa jadi ketinggalan zaman dan berujung memberi dampak negatif bagi

perusahaan, pada kondisi tersebut diperlukan kapabilitas baru untuk menggantikan kapabilitas yang menghambat proses penciptaan nilai dan kemampuan untuk bersaing (Cenamor et al., 2019).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang ditulis oleh Jiang et al., (2023) yang berjudul “*How digital platform capability affects the innovation performance of SMEs—Evidence from China*” meneliti pengaruh kemampuan platform digital terhadap kinerja inovasi perusahaan kecil dan menengah pada industri manufaktur di China. Penelitian ini menggunakan kemampuan platform digital sebagai variable independen yang diukur dengan tiga indikator yaitu kemampuan teknologi, kemampuan organisasi, dan kemampuan manusia.

Dalam penelitian tersebut, metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan desain survei. Data dikumpulkan dari 346 UMKM di industri manufaktur di China. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 27 pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut mengukur variabel-variabel penelitian, yaitu: Kemampuan platform digital, Nilai ko-kreasi, dan Kinerja inovasi. Hasil data survei dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan platform digital memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja inovasi UMKM. Selain itu, Nilai ko-kreasi juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja inovasi UMKM.

Penelitian berjudul “*Toward a new era of cooperation: How industrial digital platforms transform business models in Industry 4.0*” yang ditulis oleh (Veile et al., 2022) Penelitian ini meneliti tentang bagaimana platform digital industri mengubah model bisnis di Industri 4.0. Penelitian ini menggunakan studi kasus dari 11 perusahaan industri di Amerika Serikat dan Jerman. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa platform digital industri dapat mengubah model bisnis perusahaan secara signifikan.

Penelitian dari (Chen & Kim 2023) yang berjudul “*The impact of digital transformation on innovation performance - The mediating role of innovation factors*” ini membahas tentang dampak transformasi digital terhadap kinerja inovasi perusahaan. Artikel ini berpendapat bahwa transformasi digital dapat meningkatkan kinerja inovasi perusahaan melalui faktor-faktor inovasi. Penelitian ini menggunakan data dari perusahaan di Tiongkok antara tahun 2009 dan 2019. Data dikumpulkan melalui survei terhadap perusahaan-perusahaan tersebut. Data tersebut kemudian dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah teknik analisis statistik yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja inovasi perusahaan. Pengaruh transformasi digital terhadap kinerja inovasi perusahaan dimediasi oleh keempat faktor inovasi tersebut. Pengetahuan mengalir memiliki pengaruh paling besar

terhadap kinerja inovasi perusahaan, diikuti oleh tenaga kerja teknis, investasi R&D, dan kesadaran inovasi.

Penelitian dari (Juwita et al. 2022) dengan judul "Studi Literatur Platform Digital Sebagai Sarana Dalam Mengembangkan UMKM" membahas tentang peran platform digital dalam pengembangan UMKM. Artikel ini mengkaji literatur-literatur yang membahas tentang platform digital dan UMKM. Variabel independen dalam penelitian ini adalah platform digital. Platform digital didefinisikan sebagai platform yang menyediakan layanan atau produk kepada penggunanya.

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur. Studi literatur adalah metode penelitian yang dilakukan dengan mengkaji literatur-literatur yang relevan dengan topik penelitian. Penelitian ini mengkaji literatur-literatur yang membahas tentang platform digital dan UMKM. Literatur-literatur tersebut berasal dari berbagai sumber, antara lain jurnal ilmiah, artikel, dan laporan penelitian. Berdasarkan kajian literatur yang dilakukan, penelitian ini menemukan bahwa platform digital dapat memberikan berbagai manfaat bagi UMKM antara lain meningkatkan akses pasar, meningkatkan efisiensi operasional, dan meningkatkan daya saing.

2.3 Formulasi Hipotesis

Penelitian Jiang et al. (2023) menyatakan bahwa kemampuan platform digital memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja inovasi UMKM. Penelitian sebelumnya telah mengungkapkan bahwa platform digital

telah membantu perusahaan mengembangkan kegiatan penciptaan nilai dengan memperbaiki proses transformasi digital mereka (Sengupta et al., 2021). Dimensi paling kritis dari inovasi model bisnis adalah inovasi penciptaan nilai, yang mengacu pada bagaimana perusahaan menciptakan nilai sepanjang rantai nilai berdasarkan sumber daya dan kemampuan yang tersedia dalam proses intra- atau antar organisasi (Achtenhagen et al., 2013). Platform digital menghadirkan banyak nilai tambah baru pada setiap aspek bisnis, misalnya kemampuan internal baru seperti digitalisasi data perusahaan, pemasaran dan penjualan melalui internet, kemitraan baru, pelatihan kemampuan baru pada karyawan, dan masih banyak lagi nilai tambah yang sejalan dengan proses pencapaian inovasi model bisnis (Chesbrough, 2010). Selain itu pada penelitian yang dilakukan oleh (Xie et al., 2022) juga menemukan bahwa platform digital berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis UKM.

H₁ : Penggunaan platform digital berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis UMKM.

Berdasarkan penelitian terdahulu (Hu et al. 2021) skripsi ini mengidentifikasi dua bentuk rekonfigurasi kapabilitas yaitu, rekonfigurasi kapabilitas evolusioner dan rekonfigurasi kapabilitas substitusional. Rekonfigurasi kapabilitas evolusioner didefinisikan sebagai "intuisi, pengetahuan, dan ide-ide baru yang tunduk pada siklus variasi-retensi-replikasi-seleksi dan menghasilkan rutinitas yang dimodifikasi" (Lavie 2006). Berdasarkan teori evolusi, "*genetic drift*," atau "efek stokastik pada perubahan frekuensi alel akibat pengambilan

sampel acak dari generasi induk" (Hansen et al., 2015) hal tersebut muncul dari variasi melalui mutasi acak, dengan mutasi inti yang paling bermanfaat tetap bertahan untuk mendorong perubahan evolusioner; proses ini dikenal sebagai seleksi alam (Blount et al., 2018).

Beberapa studi mengadopsi perspektif evolusioner untuk menjelaskan bagaimana kapabilitas organisasional tumbuh dan berkembang. Mengadopsi platform digital dapat membantu UMKM mempromosikan rekonfigurasi kapabilitas evolusioner mereka dan menghubungkan, membantu menciptakan, serta mendorong pertumbuhan dari tingkat lokal hingga internasional (Del Giudice et al., 2019). Pada dasarnya rekonfigurasi kapabilitas evolusioner ini memiliki sifat yang bertahap dan berkembang, Del Guidice (2019) juga menyatakan bahwa UMKM yang menggunakan platform digital lebih cenderung untuk mengalami peningkatan kapabilitas secara bertahap dan berkelanjutan. Hal ini karena platform digital dapat menyediakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran dan adaptasi. Selain itu penelitian yang dilakukan Xie et al., (2022) juga menemukan bahwa platform digital berpengaruh positif terhadap rekonfigurasi kapabilitas evolusioner UKM.

H_{2a} : Penggunaan platform digital berpengaruh positif terhadap rekonfigurasi kapabilitas evolusioner UMKM.

Konfigurasi kapabilitas yang selama ini dipakai bisa jadi ketinggalan zaman dan berujung memberi dampak negatif bagi perusahaan, pada kondisi tersebut diperlukan kapabilitas baru untuk menggantikan kapabilitas yang

menghambat proses penciptaan nilai dan kemampuan untuk bersaing. Menurut penelitian dari (Cenamor et al. 2019). Platform digital dapat menjadi alat yang ampuh bagi UMKM untuk mendisrupsi model bisnis mereka. Platform digital dapat menyediakan akses ke teknologi dan sumber daya baru yang dapat membantu UMKM untuk menggantikan kapabilitas lama mereka dengan kapabilitas baru yang lebih efisien dan efektif. UMKM yang menggunakan platform digital lebih cenderung untuk mengalami perubahan model bisnis yang signifikan. Hal ini karena platform digital dapat menyediakan peluang untuk menggantikan kapabilitas lama dengan kapabilitas baru yang lebih inovatif (Hanafizadeh et al., 2014). Penelitian lain yang dilakukan Xie et al., (2022) juga menemukan bahwa platform digital berpengaruh positif terhadap rekonfigurasi kapabilitas substitusional UKM.

H_{2b} : Penggunaan platform digital berpengaruh positif terhadap rekonfigurasi kapabilitas substitusional UMKM.

Bagi perusahaan, inovasi model bisnis sangat penting untuk mencapai penciptaan nilai yang berkelanjutan, prosesnya dapat dilakukan dengan mengidentifikasi, menguji coba, dan mengeksploitasi kapabilitas perusahaan (Achtenhagen et al. 2013). Dari situ bisa kita simpulkan bahwa proses untuk mencapai inovasi model bisnis membutuhkan kemampuan dan kemauan perusahaan untuk dinamis. Jika berbicara tentang suatu kemampuan yang dinamis, tentu saja rekonfigurasi kapabilitas, sebagai kemampuan yang dinamis, mencerminkan proses internal perbaikan dan peningkatan aktivitas penciptaan

nilai utama perusahaan di bawah proses kognitif yang berbeda dan dapat dikorelasikan dengan inovasi model bisnis yang sama sama memiliki sifat dinamis. Dalam konteks ini, rekonfigurasi kapabilitas evolusioner dan rekonfigurasi kapabilitas substitusional mengarah pada mekanisme latar belakang yang bervariasi antara platform digital dan inovasi model bisnis pada UMKM.

Bagi perusahaan, inovasi model bisnis sangat penting untuk mencapai penciptaan nilai yang berkelanjutan, prosesnya dapat dilakukan dengan mengidentifikasi, menguji coba, dan mengeksploitasi kapabilitas perusahaan (Achtenhagen et al., 2013). Dari situ bisa kita simpulkan bahwa proses untuk mencapai inovasi model bisnis membutuhkan kemampuan dan kemauan perusahaan untuk dinamis. Rekonfigurasi kapabilitas, sebagai kemampuan yang dinamis, mencerminkan proses internal perbaikan dan peningkatan aktivitas penciptaan nilai utama perusahaan di bawah proses kognitif yang berbeda dan dapat dikorelasikan dengan inovasi model bisnis yang sama sama memiliki sifat dinamis (Helfat., 2022). Penelitian lain yang dilakukan Xie et al. (2022) juga menemukan bahwa rekonfigurasi kapabilitas evolusioner berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis UKM.

H_{3a} : Rekonfigurasi kapabilitas evolusioner berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis pada UMKM

Rekonfigurasi kemampuan substitusional memungkinkan perusahaan menggantikan kemampuan yang sudah ada dengan kemampuan melalui proses kombinasi konseptual sebuah proses kognitif dimana suatu konsep sasaran/dasar

dikombinasikan dengan suatu konsep pengubah/sumber untuk menciptakan konsep baru (Martins et al., 2015). Dengan mempelajari basis pengetahuan yang sepenuhnya baru atau berbeda, UMKM dapat sepenuhnya menggantikan kemampuan lama dengan kemampuan yang muncul, yang seringkali menjadi dasar untuk inovasi model bisnis (Gatignon et al., 2002). Penelitian lain yang dilakukan Xie et al., (2022) juga menemukan bahwa rekonfigurasi kapabilitas substitusional berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis UKM.

H_{3b} : Rekonfigurasi kapabilitas substitusional berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis pada UMKM

Inovasi model bisnis pada UMKM tidak tercapai dengan cepat, melainkan ditemukan melalui proses evolusioner yang panjang melalui seleksi dan adaptasi. Platform digital memungkinkan UMKM untuk membawa kapabilitas yang sudah ada ke dalam skenario bisnis baru dan mengidentifikasi perbedaan serta kesamaan antara situasi bisnis mereka saat ini dan sebelumnya (Chesbrough, 2010). Selain itu, rekonfigurasi kapabilitas evolusioner membantu UMKM membentuk model bisnis digital setelah mengadopsi platform digital, memungkinkan para pemangku kepentingan perusahaan untuk bertukar barang dan jasa, berbagi informasi, dan berkolaborasi (Schreieck et al., 2021). Penelitian lain yang dilakukan Xie et al., (2022) juga menemukan bahwa rekonfigurasi kapabilitas evolusioner memediasi berpengaruh platform digital terhadap inovasi model bisnis UKM.

H_{4a} : Rekonfigurasi kapabilitas evolusioner memediasi pengaruh

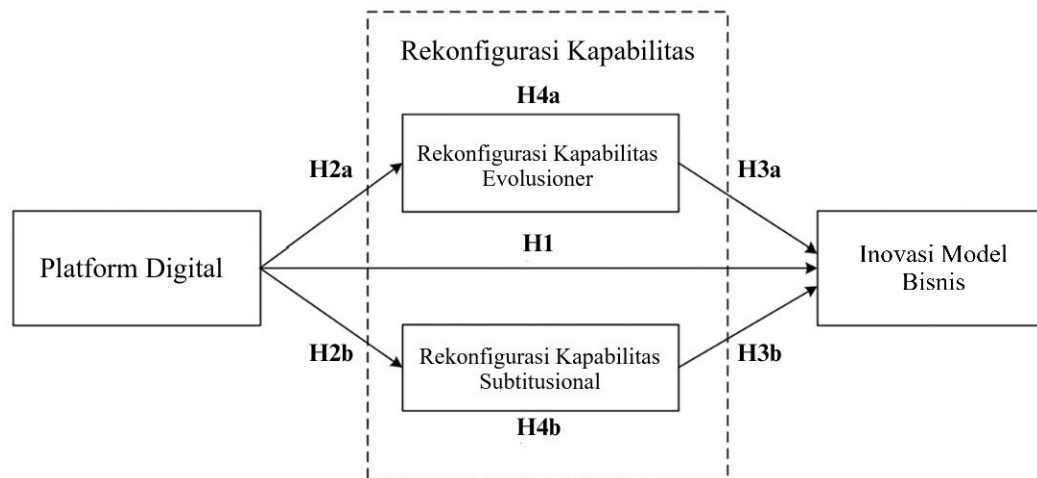
*antara penggunaan platform digital dan inovasi model bisnis
pada UMKM*

Platform digital dapat mendorong UMKM untuk mengganti kapabilitas lama mereka dengan kapabilitas baru yang lebih efisien dan efektif. Penggantian kapabilitas ini dapat mengarah pada inovasi model bisnis, yang dapat meningkatkan kinerja UMKM. Rekonfigurasi kapabilitas substitusional dapat menjadi cara yang efektif bagi UMKM untuk berinovasi dan tumbuh. Rekonfigurasi kapabilitas substitusional dapat membantu UMKM untuk menggantikan kapabilitas lama yang tidak efisien dan tidak efektif dengan kapabilitas baru yang lebih efisien dan efektif (Cenamor et al. 2019).

Penggantian kapabilitas ini dapat mengarah pada inovasi model bisnis, yang dapat meningkatkan kinerja UMKM. Misalnya, UMKM yang menggunakan platform digital untuk mengganti sistem penjualan tradisional mereka dengan sistem yang berbasis daring dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi mereka. Hal ini dapat mengarah pada peningkatan pendapatan dan pangsa pasar mereka. Dengan demikian, UMKM yang menggunakan platform digital lebih cenderung untuk mengalami rekonfigurasi kapabilitas substitusional, yang kemudian mengarah pada inovasi model bisnis. Penelitian lain yang dilakukan Xie et al. (2022) juga menemukan bahwa rekonfigurasi kapabilitas substitusional memediasi berpengaruh platform digital terhadap inovasi model bisnis UKM.

*H_{4b} : Rekonfigurasi kapabilitas substitusional memediasi pengaruh
antara penggunaan platform digital dan inovasi model bisnis
pada UMKM*

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang menggunakan data kuantitatif untuk menguji hipotesis (Emzir, 2010). Pendekatan kuantitatif merupakan suatu pendekatan yang secara pokok menggunakan pos-positivisme untuk mengembangkan ilmu pengetahuan (seperti misalnya berkaitan sebab akibat, reduksi kepada variabel, hipotesis serta pertanyaan spesifik dengan pengukuran, pengamatan, serta uji teori), menggunakan strategi penelitian seperti survei dan eksperimen yang memerlukan data statistik (Emzir, 2010).

Dalam penelitian ini, data kuantitatif dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada UMKM. Kuesioner tersebut digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti, yaitu platform digital, rekonfigurasi kapabilitas evolusioner, rekonfigurasi kapabilitas substitusional, dan inovasi model bisnis.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di seputar Daerah Istimewa Yogyakarta yang mencakup Kota Yogyakarta, Sleman, Bantul, Kulon Progo, Gunung Kidul. Lokasi-lokasi tersebut dipilih karna Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki banyak UMKM dengan industri yang variatif dan banyak pula yang sudah

menerapkan penggunaan platform digital. Selain itu Daerah Istimewa Yogyakarta adalah daerah yang paling memungkinkan dijangkau peneliti.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan dari wilayah yang dianalisis dan mencakup subjek dan objek mayoritas yang menarik, kemudian menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian yang ingin diselidiki oleh seorang peneliti (Sekaran & Bougie 2016). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh UMKM yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta, menurut data yang penulis ambil dari web milik Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Istimewa Yogyakarta, ada sejumlah 324.408 unit di tahun 2023.

Sedangkan sampel adalah bahan penelitian yang dipilih oleh responden yang kemudian dijadikan bahan analisis (Sekaran & Bougie 2016). Menurut Sekaran & Bougie (2016) sampel merupakan sebagian dari populasi yang dipilih untuk menjadi objek penelitian yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi. *Non-probability* merupakan teknik sampling yang digunakan dalam penelitian yang dimana terdapat elemen-elemen dalam suatu populasi dipilih sebagai subjek sampel tanpa ada kemungkinan yang melekat pada teknik tersebut (Sekaran & Bougie 2016). Dapat disimpulkan, bahwa teknik *non-probability* ini tidak sepenuhnya dapat dipercaya untuk di generalisasikan pada populasi. Namun, di dalam penggunaan teknik sampling terkadang memprioritaskan perolehan informasi awal dengan cepat dan murah dibandingkan kemampuan menggeneralisasi dan dapat memungkinkan penggunaan pengambilan sampel

non-probability. Penelitian yang digunakan ini melibatkan metode *non-probability* yaitu terdapatnya teknik penelitian *convenience sampling*. *Convenience sampling* adalah metode pengambilan sampel dimana subjek dipilih secara acak yang tersedia dan mudah diakses oleh peneliti, biasanya di lokasi yang sama atau di lingkungan yang sama (Firmansyah et al., 2022).

Pada penelitian ini dalam menentukan sampel minimum adalah dengan menggunakan “10-times rule” dimana ukuran sampel harus sama dengan 10 kali jumlah variabel independen dalam model jalur PLS. Aturan “10-times rule” ini juga setara dengan 10 kali jumlah maksimum anak panah (jalur paths) yang menunjuk pada variabel laten dalam model jalur PLS. menyatakan bahwa aturan “10-times rule” merupakan metode yang paling banyak digunakan untuk memperkirakan ukuran sampel minimum dalam PLS-SEM (Hair et al. 2022). Dengan teori ini, peneliti menggunakan perhitungan aturan “10-times rule” untuk menentukan *sample size* penelitian ini. Jumlah minimum dari sampel yang diambil oleh peneliti adalah 10×5 (jumlah maksimum anak panah yang menunjuk pada variabel laten) = 50 responden. Untuk itu, sampel minimum dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 responden.

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.4.1 Platform Digital

Pada penelitian ini platform digital terletak pada bagian (X) dan menjadi variabel yang bersifat independen. Pengukuran platform digital akan

mengadaptasi dari penelitian Xie et al. (2022) dan indikatornya disajikan pada tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1
Variabel Platform Digital

Variabel	Kode	Indikator
Platform Digital (X) Sumber : Diadaptasi dari (Xie et al. 2022)	X _{1.1}	Usaha yang saya kelola menggunakan data yang terkoneksi dengan platform digital
	X _{1.2}	Usaha yang saya kelola menggunakan platform digital untuk beragam proses pengelolaan peralatan/perlengkapan
	X _{1.3}	Usaha yang saya kelola menggunakan platform digital untuk mendukung proses bisnis
	X _{1.4}	Usaha yang saya kelola menggunakan platform digital untuk memperluas peluang bisnis, seperti layanan pelanggan, pemasaran, dan pasokan guna memenuhi kebutuhan pasar
	X _{1.5}	Usaha yang saya kelola menggunakan platform digital untuk memperoleh dan menganalisis data, guna menemukan peluang bisnis

3.4.2 Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner

Pada penelitian rekonfigurasi kemampuan evolusioner ini terletak pada bagian (Z₁) Pengukuran rekonfigurasi kapabilitas evolusioner akan mengadaptasi dari penelitian Xie et al. (2022) dan indikatornya disajikan pada tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2
Variabel Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner

Variabel	Kode	Indikator
Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z ₁)	Z _{1.1}	Usaha yang saya kelola melakukan penyesuaian yang bertahap pada kemampuan dan praktik bisnis yang ada, untuk menyesuaikan dengan perubahan pasar
Sumber:	Z _{1.2}	Usaha yang saya kelola menggunakan teknologi terkini untuk berinovasi
Diadaptasi dari (Xie et al. 2022)	Z _{1.3}	Usaha yang saya kelola menggunakan pengetahuan yang ada untuk aktif mencari solusi terhadap tantangan yang dihadapi

3.4.3 Rekonfigurasi Kapabilitas Substitusional

Pengukuran rekonfigurasi rekonfigurasi kapabilitas substitusional akan terletak pada bagian (Z_2) dan akan mengadaptasi dari penelitian Xie et al. (2022) indikatornya disajikan pada tabel 3.3 sebagai berikut:

Tabel 3.3
Variabel Rekonfigurasi Kapabilitas Substitusional

Variabel	Kode	Indikator
Rekonfigurasi Kapabilitas Substitusional (Z_2) Sumber: Diadaptasi dari (Xie et al. 2022)	$Z_{2.1}$	Usaha yang saya kelola, aktif mempelajari konsep-konsep yang baru
	$Z_{2.2}$	Usaha yang saya kelola, aktif mengembangkan keterampilan baru
	$Z_{2.3}$	Usaha yang saya kelola melakukan pelatihan bagi karyawan untuk mendukung penerapan hal-hal yang bersifat baru
	$Z_{2.4}$	Usaha yang saya kelola, aktif mempelajari suatu hal atau pengetahuan yang benar-benar baru
	$Z_{2.5}$	Usaha yang saya kelola memperbarui cara atau proses dalam melakukan sesuatu, dalam rangka mengembangkan bisnis

3.4.4 Inovasi Model Bisnis

Pengukuran inovasi model bisnis akan terletak pada bagian (Y) dan akan mengadaptasi dari penelitian Xie et al. (2022) indikatornya disajikan pada table 3.4 sebagai berikut:

Tabel 3.4
Variabel Inovasi Model Bisnis

Variabel	Kode	Indikator
Inovasi Model Bisnis (Y)	Y _{1.1}	Usaha yang saya kelola konsisten melakukan pelatihan untuk mengembangkan kompetensi baru, dalam rangka beradaptasi dengan perubahan pasar
Sumber: Diadaptasi dari (Xie et al. 2022)	Y _{1.2}	Usaha yang saya kelola berupaya memiliki sumber daya yang terkini (baik sumber daya manusia, teknologi, peralatan, dan sebagainya) dalam rangka untuk mengembangkan produk atau layanan baru
	Y _{1.3}	Usaha yang saya kelola aktif mencari dan memanfaatkan mitra/partner baru untuk mengembangkan bisnis
	Y _{1.4}	Usaha yang saya kelola mampu memperbaiki dan meningkatkan proses internal, termasuk proses bisnis dan proses produksi

3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini mengumpulkan jenis data menggunakan data primer. Data primer merupakan data asli yang sumbernya berasal dari peneliti sendiri atau secara langsung mengenai variabel yang akan diteliti berdasarkan tujuan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini menggunakan jenis data primer sebagai metode pengumpulan data utama. Dalam proses ini, peneliti secara langsung mengumpulkan informasi terkait variabel yang sedang diteliti dengan tujuan tertentu. Data ini bisa dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk individu, responden dan kelompok lainnya.

Peneliti memiliki kebebasan untuk mendiskusikan topik khusus dalam mengajukan pertanyaan terkait masalah penelitian kepada mereka (Sekaran & Bougie., 2016). Semua data yang diperoleh dari kelompok-kelompok ini, seperti responden dan individu, digunakan sebagai sumber data primer dalam penelitian (Sekaran & Bougie 2016). Alasan peneliti menggunakan data primer dikarenakan peneliti akan mengumpulkan data melalui penyebaran hasil kuesioner.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan pendistribusian kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang merupakan metode efisien untuk mengambil data ketika peneliti mengetahui dan sadar dengan apa yang dibutuhkan untuk mengukur variabel yang digunakan untuk mengumpulkan informasi atau tanggapan yang di dapat dari responden (Sekaran & Bougie 2016). Penyebaran kuesioner yang dapat peneliti lakukan dapat melalui berbagai cara salah satunya menggunakan alat elektronik dan bisa

melakukan survei secara langsung untuk penyebaran kuesioner (Sekaran & Bougie 2016).

Peneliti akan menggunakan Googleform untuk membuat kuesioner, kemudian akan disebarluaskan melalui sosial media komunikasi yang sering digunakan seperti Whatsapp, Instagram, Facebook dan Line. Pada menyebarkan googleform ini juga berupa alasan dalam bentuk fleksibilitas untuk mengelola dan menganalisis hasil data serta dapat mempermudah responden dalam mengisi formulir kuesioner. Pertanyaan yang telah disediakan oleh peneliti, wajib harus diisi oleh para responden sesuai yang dipilih oleh penulis.

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik seperti frekuensi, nilai rata-rata, dan standar deviasi, yang memberikan informasi deskriptif tentang sekumpulan data (Sekaran & Bougie 2016). Pada penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menampilkan statistik deskriptif dari data penelitian dan untuk menguraikan profil responden. Adapun data profil responden yang diuraikan kedalam analisis deskriptif, yaitu jabatan responden, umur usaha, jenis industri, jumlah karyawan, dan omzet dari responden.

3.6.2 Analisis Inferensial

Statistik inferensial adalah statistik yang membantu membangun hubungan antar variabel dan menarik kesimpulan dari penelitian (Sekaran & Bougie 2016). Pada penelitian ini, metode analisis inferensial yang digunakan adalah Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM). Adapun software yang digunakan untuk mengaplikasikan metode PLS-SEM SmartPLS 3. PLS-SEM adalah metode analisis inferensial yang dapat digunakan untuk menguji model teoritis yang kompleks dengan data yang tidak normal dan tidak lengkap. PLS-SEM menawarkan beberapa keuntungan dibandingkan metode analisis tradisional, dan dapat digunakan dalam berbagai penelitian di berbagai bidang termasuk untuk penelitian ini.

Metode PLS-SEM terdiri dari dua elemen, yaitu model pengukuran (juga disebut *outer model* dalam konteks PLS-SEM) dan model struktural (*inner model*) yang mengevaluasi hubungan (jalur) antar konstruk (Hair et al. 2022). Pada model pengukuran konstruk, ditampilkan hubungan antara konstruk (variabel) dengan indikatornya (Hair et al., 2022). Jika kualitas pengukuran meningkat sebagai hasil penilaian atau evaluasi, kemudian diteruskan ke tingkat kedua melalui penyajian dan pengujian hipotesis serta pembahasan keterkaitan antar variabel (Hair et al., 2022).

3.6.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Penilaian model pengujian reflektif digunakan dalam mengevaluasi model pengukuran pada penelitian ini. Dalam evaluasi ini, penilaian model pengujian

reflektif terdiri dari beberapa aspek, antara lain validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan uji reliabilitas.

1.) Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen atau *convergent validity* adalah ukuran dimana variasi item dapat diuraikan, dan indikator konstruksi memiliki hubungan positif dengan konstruksinya (Hair et al. 2022). Penilaian dilakukan dengan menggunakan communalities, dimana penilaiannya didasarkan pada *Average Variance Extracted* (AVE) atau ekstraksi rata-rata varians dari semua item yang termasuk di dalamnya dengan konstruksi tertentu. Untuk mengukur tingkat reliabilitas yang memuaskan, dapat ditunjukkan oleh loadings $> 0,70$, yang berarti konstruksi menjelaskan lebih dari 50% varian indikator.

Penghapusan indikator dari skala dapat dipertimbangkan jika beban indikator berkisar antara 0,40 dan 0,70, jika penghapusan indikator dapat meningkatkan reliabilitas komposit di atas nilai ambang batas yang disarankan (Hair et al. 2022). Penghapusan indikator ini dapat juga mempertimbangkan validitas konten, tetapi indikator yang menunjukkan beban sangat rendah, sekitar 0,40 atau lebih rendah, harus dihapus dari skala reflektif. Nilai loading faktor dianggap tinggi jika komponen atau indikator memiliki korelasi lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur. Menurut (Hair et al. 2022) nilai yang dapat diterima untuk AVE adalah $\geq 0,50$.

2.) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan atau *discriminant validity* digunakan oleh peneliti untuk memastikan kebenaran indikator reflektif sebagai perhitungan yang baik

bagi konstruksinya dengan dasar bahwa masing-masing indikator harus memiliki hubungan yang tinggi dengan konstruksinya (Hair et al. 2022). Hal ini karena seharusnya tidak terdapat hubungan yang tinggi pada pengukur-pengukur konstruk yang berbeda. Validitas diskriminan diuji pada aplikasi SmartPLS dengan menggunakan nilai *Cross Loadings*. *Cross-loadings* merujuk pada korelasi indikator dengan konstruk lain dalam model.

Menurut kriteria ini ketika mengevaluasi validitas suatu indikator dalam suatu konstruk tertentu, loading-nya pada konstruk tersebut seharusnya lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk lain dalam model. Kriteria ini membantu memastikan bahwa indikator lebih kuat terkait dengan konstruk yang dimaksudkan daripada dengan konstruk alternatif (Hair et al. 2022). Model konstruksi akan dinyatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar kuadrat AVE masing-masing konstruksi lebih besar daripada nilai hubungan antar konstruksi dengan konstruksi lainnya di dalam model.

3.) Uji Reliabilitas

Dalam pengukuran tingkat reliabilitas variabel penelitian ini, peneliti menggunakan *Composite Reliability*. *Composite-based SEM* adalah jenis metode SEM (*Structural Equation Modeling*) yang merepresentasikan konstruk sebagai komposit, yang terbentuk dari kombinasi linear dari himpunan variabel indikator (Hair et al., 2022). Indikator komposit adalah jenis indikator yang digunakan dalam model pengukuran formatif. Indikator komposit membentuk konstruk (atau komposit) sepenuhnya melalui kombinasi linear. *Composite reliability* atau keandalan komposit adalah ukuran keandalan konsistensi internal yang dianggap

sebagai keseimbangan yang baik antara Cronbach's alpha yang konservatif dan keandalan komposit yang liberal. Keandalan komposit adalah ukuran keandalan konsistensi internal yang, berbeda dengan *Cronbach's alpha*, tidak mengasumsikan loading indikator yang sama. Nilai keandalan komposit harus di atas 0,70 (Hair et al. 2022).

3.6.2.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural merupakan penilaian yang melibatkan pemeriksaan kolinearitas antar konstruk dan kemampuan prediktif model sebagai langkah awal dalam melakukan evaluasi (Hair et al., 2022). Dalam evaluasi ini, kemampuan prediktif model diukur menggunakan lima indikator, yaitu *Collinearity VIF*, *coefficient of determination (R-square)*, uji hipotesis dengan metode *bootstrapping* dan koefisien jalur (*path coefficients*), *predictive relevance (Q-square)* (Sarstedt et al., 2021).

1.) *Collinearity VIF*

Untuk mengevaluasi kolinearitas, peneliti menggunakan ukuran VIF untuk menilai model pengukuran formasi (Hair et al., 2022). Oleh karena itu, peneliti perlu memeriksa setiap rangkaian konstruksi prediktor secara terpisah untuk setiap bagian dari model struktural. Nilai VIF dalam prediktor konstruktor sebaiknya berada di bawah 5, idealnya di bawah 3, untuk memastikan bahwa kolinearitas tidak berdampak besar pada estimasi model struktural (Hair et al. 2022).

2.) Uji *Coefficient of Determination* (R^2)

Dalam menilai model dengan PLS, dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten independen. Perubahan nilai *R-Squares* digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten oksogen tertentu terhadap variabel laten oksogen, apakah mempunyai pengaruh substantif. Nilai *R-Squares* 0.67, 0.33, dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural menunjukkan model kuat, moderat, dan lemah (Hair et al. 2022). Hasil dari PLS *R-Squares* merepresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model.

3.) Uji Hipotesis

Pengujian pada uji hipotesis penelitian ini memiliki tata cara atau prosedur menggunakan prosedur *bootstrapping* dan *path coefficients*.

a. *Resampling Bootstrapping*

Pengujian pada uji hipotesis memiliki tata cara atau prosedur yaitu prosedur *bootstrapping* dimana dalam pelaksanaannya diperoleh nilai t-statistik untuk masing-masing atau setiap jalur korelasi, setelah hasil didapatkan maka akan dipakai untuk percobaan hipotesis dengan dibandingkan nilai t-statistik dengan nilai t-tabel. Jika tingkat kepercayaan pada penelitian mencapai 95%, maka batas ketidakakuratan atau tingkat presisi sebesar $(\alpha) = 5\% = 0.05$ dengan t-tabel yang bernilai sebesar 1.96. Lebih lanjut, menurut (Hair et al., 2022) H_a akan ditolak dan H_o akan diterima apabila nilai t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel ($t\text{-statistik} < 1.96$), sedangkan jika H_a diterima dan H_o ditolak maka nilai t-statistik sama dengan atau lebih besar dari t-tabel ($t\text{-statistik} > 1.96$).

b. Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Daya korelasi yang dispekulasikan antara konstruksi menjadi gambaran pada uji *path coefficients* dengan penilaian umum atau standar nilai *path coefficients* antara -1 dan 1. Nilai koefisien dijelaskan akan memiliki hubungan positif yang kuat apabila nilai yang dipunyai mendekati 1, sedangkan jika nilai yang dipunyai menjauhi 1 maka hubungannya akan sebaliknya.

c. Predictive Relevance (Q^2)

Selain melihat model *R-Square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk. Q_{pred2} merupakan metrik yang digunakan dalam PLS predict untuk menilai kekuatan prediksi model. Metrik ini mewakili tolou kur naif untuk hasil PLS-SEM. Nilai yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa estimasi PLS-SEM mengalahkan tolou kur naif dalam hal prediksi (Hair et al., 2022). Penelitian ini menggunakan *cross-validated redundancy* (Q^2) untuk melakukan evaluasi dan penilaian *predictive relevance* serta memakai tata cara atau prosedur *blindfolding* dalam SmartPLS versi 3.3.7 tahun 2022 untuk memperoleh nilai *cross-validated redundancy* (Q^2). Selain itu, Sarstedt et al. (2021) menyatakan bahwa *cross-validated redundancy* (Q^2) memiliki tolak ukur dengan keterangan yaitu model memiliki *predictive relevance* yang tepat atau akurat terhadap konstruksi tertentu apabila model memperlihatkan nilai $Q^2 > 0$, sedangkan model dianggap kurang memiliki *predictive relevance* yang akurat atau tepat apabila nilai $Q^2 < 0$.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

4.1.1 Profil Responden

Penelitian ini menggunakan pengumpulan data melalui kuesioner dengan penerapan analisis deskriptif, sehingga peneliti dapat memahami karakteristik analisis pada profil setiap responden. Kategorinya mencakup pemilik usaha, manajer, dan manajer cabang, dengan tiga kriteria yang dapat diidentifikasi. Hasil dari kuesioner yang diisi oleh responden menunjukkan bahwa dominasi jabatan responden terletak pada pemilik usaha, dengan tingkat persentase sebesar 48.05%. Selanjutnya, terdapat pengelola usaha atau manajer dengan persentase 32.47%, dan pengelola cabang atau manajer cabang dengan tingkat persentase sebesar 19.48%. Detail hasil dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1
Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan Responden	Jumlah	Persentase (%)
Pemilik Usaha	37	48.05%
Manajer atau Pengelola Usaha	25	32.47%
Manajer Cabang	15	19.48%
Total	77	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.1.2 Profil Responden Berdasarkan Umur Usaha

Profil responden yang selanjutnya dianalisis adalah usia dari usaha yang dijalankan, dengan empat kriteria, yaitu 6 bulan sampai kurang dari satu tahun, lebih dari 1-3 tahun, lebih dari 3-5 tahun, dan lebih dari 5 tahun. Dari pendataan umur usaha sebanyak 77 data, hasilnya menunjukkan bahwa usaha yang berusia kurang dari satu tahun mencapai 18.18%, usaha yang berusia lebih dari 1-3 tahun sebanyak 24.68%, usaha yang berusia lebih dari 3-5 tahun sebanyak 38.96%, dan usaha yang berusia lebih dari 5 tahun sebanyak 19.48% . Detail hasil dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2
Profil Responden Berdasarkan Umur Usaha

Jabatan Responden	Jumlah	Persentase (%)
6 bulan sampai <1 tahun	14	18.18%
Lebih dari 1-3 tahun	19	24.68%
Lebih dari 3-5 tahun	29	38.96%
>5 tahun	15	19.48%
Total	77	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.1.3 Profil Responden Berdasarkan Jenis Industri UMKM

Profil responden yang diteliti berikutnya berdasarkan pada jenis industri UMKM dengan memiliki tujuh kriteria diantaranya yaitu 77 data responden

berdasarkan jenis industri UMKM. dengan kriteria, yaitu Agrobisnis sebanyak 1.30%, Bahan pokok sebanyak 1.30%, Fashion sebanyak 10.39%, Furniture sebanyak 3.90%, Industri kreatif sebanyak 1.30%, Jasa sebanyak 9.09%, Kecantikan/kosmetik 2.60%, Kerajinan tangan sebanyak 9.09%, Konsultan manajemen bisnis sebanyak 1.30%, Otomotif sebanyak 1.30%, Pendidikan sebanyak 1.30%, Teknologi sebanyak 5.20%, Kuliner (*food and beverage*) sebanyak 54.55%, seta hasil dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
 Profil Responden Berdasarkan Jenis Industri UMKM

Jabatan Responden	Jumlah	Persentase (%)
Agrobisnis	1	1.30%
Bahan Pokok	1	1.30%
Fashion	8	10.39%
Furniture	3	3.90%
Kreatif	1	1.30%
Jasa	7	9.09%
Kecantikan/kosmetik	2	2.60%
Kerajinan tangan	7	9.09%
Konsultan manajemen bisnis	1	1.30%
Otomotif	1	1.30%
Pendidikan	1	1.30%
Teknologi	4	5.20%

Jabatan Responden	Jumlah	Persentase (%)
Kuliner	42	54.55%
Total	77	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.1.4 Profil Responden Berdasarkan Omzet

Profil responden yang diteliti berikutnya didasarkan pada omzet atau pendapatan dari UMKM, dengan tiga kriteria, yaitu kurang dari 300 juta rupiah, lebih dari 300 juta sampai 2,5 milyar rupiah, dan lebih dari 2,5 milyar rupiah sampai 50 milyar rupiah, sesuai dengan UU Nomor 20 Tahun 2008, usaha mikro memiliki hasil penjualan tahunan atau omzet paling banyak sebesar Rp300 juta. Sedangkan usaha kecil memiliki omzet tahunan lebih dari Rp300 juta, sampai dengan paling banyak Rp2,5 milyar. Lalu, usaha menengah memiliki omzet tahunan lebih dari Rp2,5 milyar, sampai dengan paling banyak Rp50 milyar (Lathifa 2023).

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa persentase responden dengan omzet kurang dari 300 juta rupiah adalah sebanyak 44.16% , responden dengan omzet lebih dari 300 juta sampai 2,5 milyar rupiah sebanyak 51.95%, dan responden dengan omzet lebih dari 2,5 milyar rupiah sampai 50 milyar rupiah sebanyak 3.90% yang mana artinya terdapat 44.16% usaha mikro, 51.95% usaha kecil, dan usaha menengah sebanyak 3.90%. Detail hasil dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4
 Profil Responden Berdasarkan Omzet

Omzet Usaha	Jumlah	Persentase (%)
≤ 300 juta rupiah	34	44.16%
> 300 juta – 2,5 milyar rupiah	40	51.95%
> 2,5 milyar rupiah – 50 milyar rupiah	3	3.90%
Total	77	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.1.5 Profil Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Profil responden yang dianalisis selanjutnya didasarkan pada jumlah karyawan di UMKM, dengan empat kriteria, yaitu kurang dari 5, 5 sampai 19, 20 sampai 99, dan lebih dari 99. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa persentase responden dengan jumlah karyawan kurang dari 5 adalah sebanyak 27.27%, responden dengan jumlah karyawan 5 sampai 19 sebanyak 12.99%, responden dengan jumlah karyawan 20 sampai 99 sebanyak 2.60%, dan responden dengan jumlah karyawan lebih dari 99 sebanyak 1.30%. Detail hasil dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5
 Profil Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Jumlah Karyawan	Jumlah	Persentase (%)
≤ 5	25	32.47%
5 – 19	31	40.26%

Jumlah Karyawan	Jumlah	Persentase (%)
20 – 99	20	25.97%
> 99	1	1.30%
Total	77	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

4.2.1 Platform Digital

Pada bagian kuesioner ini terdiri dari 5 pertanyaan yang berkaitan dengan variabel platform digital, dan hasil tanggapan responden menunjukkan rata-rata analisis deskriptif platform digital sebesar 4,45. Pada analisis ini, terdapat indikator tertinggi pada pertanyaan item X1.3 dengan nilai rata-rata sebesar 4,54. Hal ini dapat diartikan bahwa usaha yang sedang dikelola menggunakan platform digital untuk mendukung proses bisnis. Di sisi lain, indikator terendah terletak pada pertanyaan item X1.5 dengan nilai rata-rata sebesar 4,35. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa variabel platform digital memiliki dampak positif terhadap inovasi model bisnis. Informasi lebih lanjut dapat ditemukan pada tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6
Tanggapan Responden pada Variabel Platform Digital

Kode	Indikator	Rata-Rata
X1.1	Usaha yang saya kelola menggunakan data yang terkoneksi dengan platform digital	4,49

Kode	Indikator	Rata-Rata
X1.2	Usaha yang saya kelola menggunakan platform digital untuk beragam proses pengelolaan peralatan/perlengkapan	4,44
X1.3	Usaha yang saya kelola menggunakan platform digital untuk mendukung proses bisnis	4,54
X1.4	Usaha yang saya kelola menggunakan platform digital untuk memperluas peluang bisnis, seperti layanan pelanggan, pemasaran, dan pasokan guna memenuhi kebutuhan pasar	4,42
X1.5	Usaha yang saya kelola menggunakan platform digital untuk memperoleh dan menganalisis data, guna menemukan peluang bisnis	4,35
Total Rata-Rata		4,45

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

4.2.2 Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner

Pada bagian kuesioner ini terdiri dari 3 pertanyaan yang berkaitan dengan variabel rekonfigurasi kapabilitas evolusioner, dan hasil tanggapan responden menunjukkan rata-rata analisis deskriptif rekonfigurasi kapabilitas evolusioner sebesar 4,38. Pada analisis ini, terdapat indikator tertinggi pada pertanyaan item Z1.2 dengan nilai rata-rata sebesar 4,42. Hal ini dapat diartikan bahwa usaha yang sedang dikelola menggunakan teknologi terkini untuk berinovasi.

Disamping itu kedua indikator yang lain menunjukkan rata-rata yang sama persis terletak pada pertanyaan item Z1.1 dan Z1.3 dengan nilai rata-rata sebesar 4,36. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa variabel rekonfigurasi kapabilitas evolusioner memiliki dampak positif terhadap inovasi model bisnis. Informasi lebih lanjut dapat ditemukan pada tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7
Tanggapan Responden pada Variabel Rekonfigurasi Kapabilitas
Evolusioner

Kode	Indikator	Rata-Rata
Z1.1	Usaha yang saya kelola melakukan penyesuaian yang bertahap pada kemampuan dan praktik bisnis yang ada, untuk menyesuaikan dengan perubahan pasar	4,36
Z1.2	Usaha yang saya kelola menggunakan teknologi terkini untuk berinovasi	4,42
Z1.3	Usaha yang saya kelola menggunakan pengetahuan yang ada untuk aktif mencari solusi terhadap tantangan yang dihadapi	4,36
Total Rata-Rata		4,38

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

4.2.3 Rekonfigurasi Kapabilitas Substitusional

Pada bagian kuesioner ini terdiri dari 5 pertanyaan yang berkaitan dengan variabel rekonfigurasi kapabilitas substitusional, dan hasil tanggapan responden

menunjukkan rata-rata analisis deskriptif rekonfigurasi kapabilitas substitusional sebesar 4,34. Pada analisis ini, terdapat indikator tertinggi pada pertanyaan item Z2.5 dengan nilai rata-rata sebesar 4,53. Hal ini dapat diartikan bahwa usaha yang sedang dikelola memperbarui cara atau proses dalam melakukan sesuatu, dalam rangka mengembangkan bisnis. Di sisi lain, indikator terendah terletak pada pertanyaan item Z2.4 dengan nilai rata-rata sebesar 4,15. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa variabel rekonfigurasi kapabilitas substitusional memiliki dampak positif terhadap inovasi model bisnis. Informasi lebih lanjut dapat ditemukan pada tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8
Tanggapan Responden pada Variabel Rekonfigurasi Kapabilitas
Substitusional

Kode	Indikator	Rata-Rata
Z2.1	Usaha yang saya kelola, aktif mempelajari konsep-konsep yang baru	4,40
Z2.2	Usaha yang saya kelola, aktif mengembangkan keterampilan baru	4,39
Z2.3	Usaha yang saya kelola melakukan pelatihan bagi karyawan untuk mendukung penerapan hal-hal yang bersifat baru	4,27
Z2.4	Usaha yang saya kelola, aktif mempelajari suatu hal atau pengetahuan yang benar-benar baru	4,42
Z2.5	Usaha yang saya kelola memperbarui cara atau	4,15

Kode	Indikator	Rata-Rata
	proses dalam melakukan sesuatu, dalam rangka mengembangkan bisnis	
Total Rata-Rata		4,34

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

4.2.4 Inovasi Model Bisnis

Pada bagian kuesioner ini terdiri dari 4 pertanyaan yang berkaitan dengan variabel inovasi model bisnis, dan hasil tanggapan responden menunjukkan rata-rata analisis deskriptif inovasi model bisnis sebesar 4,29. Pada analisis ini, terdapat indikator tertinggi pada pertanyaan item Y1.4 dengan nilai rata-rata sebesar 4,35. Hal ini dapat diartikan bahwa usaha yang sedang dikelola memperbarui cara atau proses dalam melakukan sesuatu, dalam rangka mengembangkan bisnis. Di sisi lain, indikator terendah terletak pada pertanyaan item Y1.1 dengan nilai rata-rata sebesar 4,26. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa variabel inovasi model bisnis memiliki dampak positif terhadap inovasi model bisnis pada UMKM. Informasi lebih lanjut dapat ditemukan pada tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4. 9
Tanggapan Responden pada Variabel Inovasi Model Bisnis

Kode	Indikator	Rata-Rata
Y1.1	Usaha yang saya kelola konsisten melakukan pelatihan untuk mengembangkan kompetensi	4,26

Kode	Indikator	Rata-Rata
	baru, dalam rangka beradaptasi dengan perubahan pasar	
Y1.2	Usaha yang saya kelola berupaya memiliki sumber daya yang terkini (baik sumber daya manusia, teknologi, peralatan, dan sebagainya) dalam rangka untuk mengembangkan produk atau layanan baru	4,28
Y1.3	Usaha yang saya kelola aktif mencari dan memanfaatkan mitra/partner baru untuk mengembangkan bisnis	4,29
Y1.4	Usaha yang saya kelola mampu memperbaiki dan meningkatkan proses internal, termasuk proses bisnis dan proses produksi	4,35
Total Rata-Rata		4,29

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

4.3 Uji Validitas

4.3.1 Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Convergent validity digunakan dalam pengujian sebagai tolak ukur dimana variasi item dapat diuraikan, dan indikator konstruksi memiliki hubungan positif dengan konstruksinya. Penilaiannya didasarkan pada nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dan *Outer Loadings*. Jika *Average Variance Extracted*

(AVE) memiliki nilai >0,5 dan *Outer Loadings* memiliki nilai antara 0,5 dan 0,6, maka hasil dari penelitian yang sedang dilakukan dapat dikategorikan sebagai valid (Hair et al. 2022). Pada Tabel 4.10, hasil dari outer loadings ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4.10
Outer Loadings Sebelum Modifikasi

	X1 (Platform Digital)	Z1 (Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner)	Z2 (Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional)	Y1 (Inovasi Model Bisnis)
X1.1	0.697			
X1.2	0.588			
X1.3	0.731			
X1.4	0.412			
X1.5	0.559			
Z1.1		0.708		
Z1.2		0.554		
Z1.3		0.703		
Z2.1			0.716	
Z2.2			0.784	
Z2.3			0.559	
Z2.4			0.710	
Z2.5			0.721	

	X1 (Platform Digital)	Z1 (Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner)	Z2 (Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional)	Y1 (Inovasi Model Bisnis)
Y1.1				0.811
Y1.2				0.687
Y1.3				0.646
Y1.4				0.649

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, dapat disimpulkan bahwa lima item variabel tidak memenuhi kriteria karena pengukuran konstruk yang dimilikinya tidak memenuhi ambang batas atau standar yang direkomendasikan, seperti pada buku yang dituliskan oleh (Hair et al. 2022) bahwa *outer loading* dengan nilai ≥ 0.40 sampai < 0.70 dapat dianalisa kembali konsistensi internalnya lalu jika pengukuran konstraknya masih sesuai dengan ambang batas rekomendasi berarti item tersebut layak dipertahankan, sedangkan jika pengukuran konstraknya tidak memenuhi ambang batas atau standar yang direkomendasikan maka bisa untuk dihapus. Oleh karena itu, item pertanyaan yang memiliki nilai lemah dihapus pada penelitian ini, item yang dihapus antara lain; X1.4, X1.5, Z1.2, Z2.3, dan Y1.4. Hasil *outer loadings* setelah dihilangkan dapat dilihat pada tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11
Outer Loadings Setelah Modifikasi

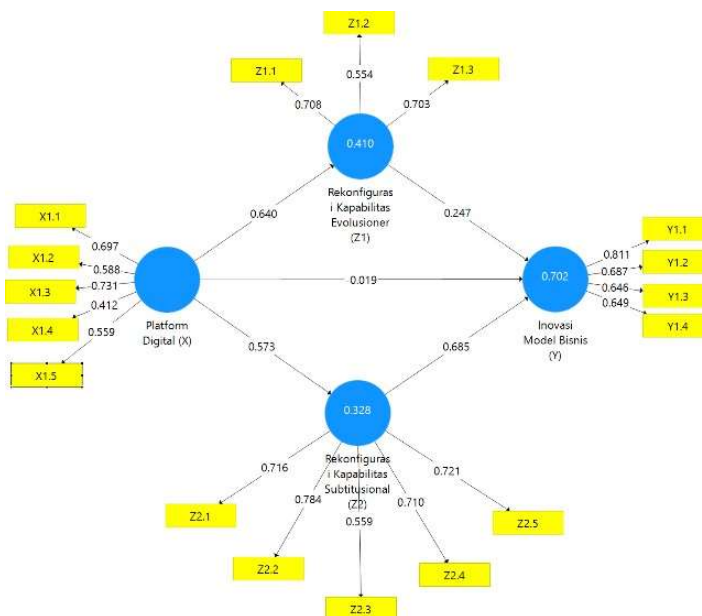
	X1 (Platform Digital)	Z1 (Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner)	Z2 (Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional)	Y1 (Inovasi Model Bisnis)
X1.1	0.683			
X1.2	0.628			
X1.3	0.809			
Z1.1		0.790		
Z1.3		0.727		
Z2.1			0.736	
Z2.2			0.801	
Z2.4			0.694	
Z2.5			0.771	
Y1.1				0.866
Y1.2				0.715
Y1.3				0.650

Sumber: Data Diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, terlihat adanya perubahan nilai pada semua item akibat dihilangkannya lima item pertanyaan yang pengukuran konstruksinya tidak memenuhi ambang batas atau standar yang direkomendasikan. Terdapat penurunan nilai pada variabel X1.1, yang awalnya memiliki nilai 0.697 dan kemudian menjadi 0.683, Z2.4 dari 0.710 menjadi 0.694 Di sisi lain, beberapa nilai variabel mengalami kenaikan, seperti X1.2 yang awalnya bernilai 0.588 menjadi 0.628, X1.3 dari 0.731 menjadi 0.809, Y1.1 dari 0.811 menjadi 0.866, Y1.2 yang awalnya 0.687 menjadi 0.715, Y1.3 dari 0.646 menjadi 0.650, dan Z1.1 yang awalnya 0.708 menjadi 0.790, Z1.3, yang awalnya memiliki nilai

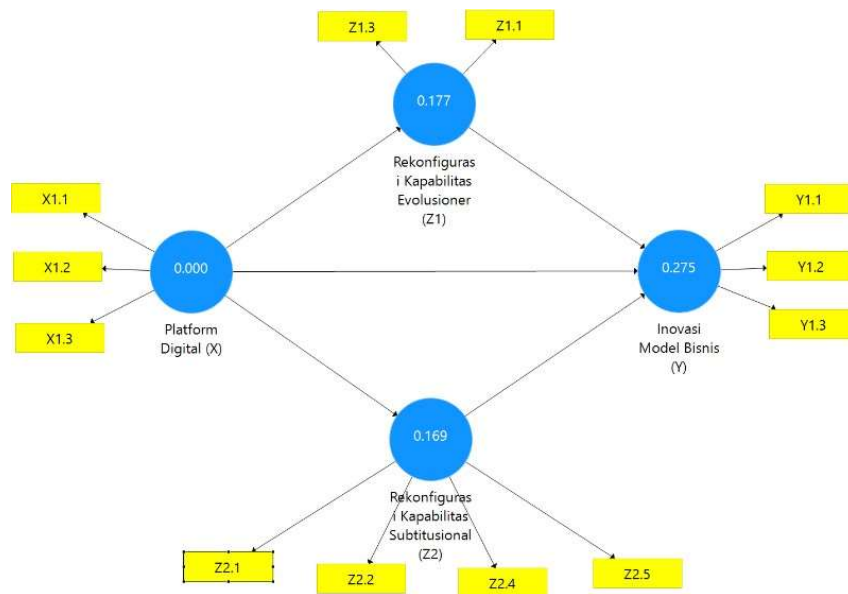
0.703 dan kemudian menjadi 0.727, Z2.1 dari 0.716 menjadi 0.736, Z2.2 yang awalnya bernilai 0.784 menjadi 0.801, Z2.5 dari 0.721 menjadi 0.771.

Artinya, terdapat fluktuasi nilai pada beberapa variabel, dengan X1.1 dan Z2.4 mengalami penurunan sedangkan variabel lain mengalami peningkatan dalam rentang nilai tersebut. Hal ini dapat memberikan gambaran tentang perubahan atau dinamika pada variabel-variabel tersebut selama periode yang diobservasi. Setelah menghilangkan dua item pertanyaan yang tidak memenuhi kriteria dengan nilai yang pengukuran konstruknya tidak memenuhi ambang batas atau standar yang direkomendasikan, masalah validitas konvergen pada penelitian telah teratasi. Oleh karena itu, tidak perlu lagi melakukan penghilangan item pertanyaan. Selain itu, hasil *outer loadings* dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.1 Outer Loadings Sebelum Modifikasi

Sumber: Data Primer Diolah (2024)



Gambar 4.2 Outer Loadings Setelah Modifikasi

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Selain itu *Average Variance Extracted* (AVE) merupakan salah satu faktor yang menjadi pertimbangan dalam validitas konvergen, dimana nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap variabel harus di atas atau setidaknya mencapai 0,5 agar dapat dikatakan bahwa variabel tersebut memiliki sebuah konsistensi. Pada Tabel 4.15, disampaikan bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing variabel, yaitu platform digital, rekonfigurasi kapabilitas evolusioner, rekonfigurasi kapabilitas subtitusional, dan inovasi model bisnis memiliki rata-rata nilai lebih besar dari 0,5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dianggap valid.

Tabel 4.12
Average Variance Extracted

Variabel	AVE
Platform Digital	0.505
Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner	0.577
Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional	0.565
Inovasi Model Bisnis	0.561

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.3.2 Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Pada penelitian ini pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan kriteria *Cross Loadings*. *Cross-loadings* merujuk pada korelasi indikator dengan konstruk lain dalam model. Menurut kriteria ini ketika mengevaluasi validitas suatu indikator dalam suatu konstruk tertentu, loading-nya pada konstruk tersebut seharusnya lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk lain dalam model. Kriteria ini membantu memastikan bahwa indikator lebih kuat terkait dengan konstruk yang dimaksudkan daripada dengan konstruk alternatif. Penjelasan lebih detail dapat dilihat pada tabel 4.13 sebagai berikut.

Tabel 4.13
Kriteria Cross Loadings

	Platform Digital (X)	Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1)	Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2)	Inovasi Model Bisnis (Y)
X1.1	0.683	0.423	0.421	0.344
X1.2	0.628	0.439	0.416	0.377
X1.3	0.809	0.392	0.443	0.281
Z1.1	0.530	0.790	0.379	0.410
Z1.3	0.365	0.727	0.427	0.477

	Platform Digital (X)	Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1)	Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2)	Inovasi Model Bisnis (Y)
Z2.1	0.465	0.335	0.736	0.549
Z2.2	0.503	0.371	0.801	0.569
Z2.4	0.355	0.416	0.694	0.565
Z2.5	0.486	0.464	0.771	0.620
Y1.1	0.433	0.473	0.732	0.866
Y1.2	0.381	0.395	0.524	0.715
Y1.3	0.234	0.445	0.420	0.650

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Dari tabel 4.13 di atas, diketahui bahwa semua item variabelnya dianggap valid karena nilai konstruksinya masing-masing loading-nya pada konstruk tersebut lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk lain dalam model. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel laten pada penelitian telah dijelaskan dengan tepat oleh indikator atau variabel manifestas dan variabel penelitiannya dinyatakan sebagai validitas diskriminan yang memiliki hasil yang baik atau mumpuni.

4.4 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan *Composite reliability* atau keandalan komposit adalah ukuran keandalan konsistensi internal yang dianggap sebagai keseimbangan yang baik. Nilai keandalan komposit harus di atas 0,70. Jika nilai *composite reliability* lebih dari 0,70 maka akan dikategorikan sebagai variabel yang reliabel. Setelah dilakukan *composite reliability check* semua variabel memiliki nilai diatas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwa variabel yang

digunakan reliabel. Hasil yang lebih rinci dapat dilihat pada tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4.14
Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Platform Digital (X)	0.752
Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1)	0.731
Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2)	0.838
Inovasi Model Bisnis (Y)	0.791

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.5 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam penelitian ini, metode studi struktural atau model inner digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel atau korelasi antara satu dengan lainnya. Analisis dilakukan untuk menentukan nilai *R-Square* yang terkait dengan variabel dependen atau terikat, yang digunakan untuk melakukan pengujian struktural. Setelah itu, ada prosedur atau cara untuk memulai dari awal untuk menyelidiki dugaan korelasi dari studi ini.

4.5.1 Uji Kolinearitas

Peneliti menggunakan Collinearity VIF untuk memastikan bahwa kolinearitas tidak memiliki dampak besar pada estimasi model struktural. Dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa nilai VIF pada setiap variabel berada di

bawah 3. Ini berarti tidak terjadi penyimpangan kolinieritas dalam model penelitian. Hasil uji kolinieritas dapat ditemukan pada tabel 4.15.

Tabel 4. 15
Collinearity VIF

	Inovasi Model Bisnis (Y)	Platform Digital (X)	Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1)	Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2)
Inovasi Model Bisnis (Y)				
Platform Digital (X)	1.890		1.000	1.000
Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1)	1.661			
Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2)	1.695			

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.5.2 Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi atau *R-square* adalah ukuran yang sering digunakan untuk menilai sejauh mana suatu variabel independen atau eksogen mempengaruhi dan menggambarkan variabel dependen atau endogen. Selain itu, koefisien ini juga menjadi ukuran kekuatan prediksi model, diukur sebagai hubungan kuadrat antara nilai estimasi dan nilai sebenarnya dari variabel endogen tertentu. Dengan demikian, koefisien tersebut menggantikan potensi pengaruh independen dari variabel gabungan pada variabel dependen. Hasil dari

R-square pada masing-masing variabel dapat ditemukan dalam Tabel 4.16 seperti berikut:

Tabel 4.16 *R-Square*

	R Square	Adjusted R Square
Inovasi Model Bisnis (Y)	0.635	0.620
Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1)	0.353	0.345
Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2)	0.366	0.358

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.5.3 Uji Hipotesis

Peneliti menggunakan koefisien jalur untuk mengetahui arah pengujian hipotesis, dimana metrik yang dievaluasi atau dinilai menunjukkan rentang nilai dari negatif satu (-1) hingga satu (1). Suatu variabel memiliki hubungan atau arah negatif jika nilai yang terlihat berkisar antara nol (0) hingga minus satu (-1) dan memiliki hubungan atau arah positif jika nilai yang terlihat berkisar dari nol (0) hingga satu (1).

Selain itu, uji hipotesis dilakukan oleh peneliti dengan SmartPLS3 melalui kalkulasi atau penghitungan yang menggunakan teknik *bootstrapping*. Menurut pendapat Hair et al. (2022), pengujian hipotesis memiliki prinsip dalam penghitungannya, yaitu nilai dari *P-value* harus kurang dari 0,05 dan nilai *t*-statistik harus lebih dari 1,96.

Tabel 4.17 menjelaskan bahwa empat hipotesis didukung dan satu hipotesis tidak didukung. Dapat dilihat bahwa hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa H1 tidak didukung, yang menyatakan bahwa platform digital tidak mendukung

adanya pengaruh yang signifikan terhadap inovasi model bisnis. Selain itu, hasil uji. Selain itu, hasil uji menyatakan bahwa H2a, H2b, H3a, dan H3b didukung. penjelasan lebih lengkap mengenai hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.17 di bawah ini.

Tabel 4.17 Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	T- Statistics	P - Values	Kesimpulan
Platform Digital (X) -> Inovasi Model Bisnis (Y)	-0.102	0.845	0.399	H1 tidak didukung
Platform Digital (X) -> Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1)	0.594	7.097	0.000	H2a didukung
Platform Digital (X) -> Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2)	0.605	5.767	0.000	H2b didukung
Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1) -> Inovasi Model Bisnis (Y)	0.284	2.358	0.019	H3a didukung
Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2) -> Inovasi Model Bisnis (Y)	0.678	5.136	0.000	H3b didukung
Platform Digital (X) -> Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1) -> Inovasi Model Bisnis (Y)	0.284	2.358	0.019	H4a didukung
Platform Digital (X) -> Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2) -> Inovasi Model Bisnis (Y)	0.678	5.136	0.000	H4b didukung

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.5.4 Predictive Relevance (*Q Square*)

Predictive relevance atau *Q-square* digunakan oleh para peneliti untuk menunjukkan ukuran tingkat kemampuan prediksi model untuk menjelaskan varians dalam variabel dependen seberapa baik. Pengukuran ini dilakukan dengan cara blindfolding sebagai *Q-square*. Ada suatu peraturan dalam metode pengujian ini, yaitu jika nilai *Q-square* > 0 , maka *Q-square* dianggap sebagai ukuran yang baik, dan jika nilai *Q-square* < 0 , maka *Q-square* dianggap sebagai ukuran yang buruk. Dalam penelitian ini, ditunjukkan bahwa jika nilai *Q-square* > 0 , berarti model tersebut memiliki akurasi pada hubungan yang relevan, dan detail hasil analisis dapat dilihat pada tabel 4.21

Tabel 4.18
Q-Squares

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Inovasi Model Bisnis (Y)	231.000	167.512	0.275
Platform Digital (X)	231.000	231.000	
Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1)	154.000	126.696	0.177
Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2)	308.000	255.881	0.169

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

4.6 Pembahasan

4.6.1 Platform Digital dan Inovasi Model Bisnis

Penelitian ini menyelidiki apakah platform digital (X1) berpengaruh terhadap inovasi model bisnis pada 77 UMKM. Hipotesis awal menyatakan bahwa X1 mendukung inovasi model bisnis. Namun, analisis data menunjukkan hasil yang berbeda. Uji hipotesis menggunakan *p-value* >0.05 yaitu 0.399, dan nilai t-statistik <1.96 yaitu 0.845. Kombinasi ini sudah cukup mengindikasikan bahwa X1 tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi model bisnis. Dengan demikian, hipotesis awal ditolak. Penelitian ini menyimpulkan bahwa berdasarkan data yang dianalisis, tidak ada bukti yang cukup untuk mengatakan bahwa platform digital (X1) berpengaruh terhadap inovasi bisnis pada 77 UMKM yang diteliti.

Temuan ini tidak sesuai dengan penelitian (Jiang et al. 2023) yang menyatakan bahwa Kemampuan platform digital memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja inovasi model bisnis UMKM. Namun bisa dikorelasikan dengan penelitian sebelumnya oleh (Sengpta et al. no date) di India yang telah mengungkapkan bahwa platform digital telah membantu perusahaan mengembangkan kegiatan penciptaan nilai dengan memperbaiki proses transformasi digital mereka. Perbedaan hasil penelitian ini mungkin terjadi karena adanya perbedaan dalam sampel dan lokasi penelitian. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa penggunaan platform digital pada UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta, tidak berpengaruh secara signifikan dalam memunculkan inovasi model bisnis pada UMKM di Indonesia.

4.6.2 Platform Digital dan Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner

Hipotesis yang kedua yaitu pengaruh positif penggunaan platform digital terhadap rekonfigurasi kapabilitas evolusioner. Pada penelitian ini, hasil hipotesis dibuktikan dengan dengan *p-value* sebesar 0.000, yang artinya nilai tersebut < 0.05 , dan nilai *t-statistic* sebesar 7.097, yang berarti nilai tersebut > 1.96 . menunjukkan arah nilai positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa platform digital memiliki pengaruh positif terhadap rekonfigurasi kapabilitas evolusioner UMKM.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Del Giudice et al. 2019), bahwa beberapa studi mengadopsi perspektif evolusioner untuk menjelaskan bagaimana kapabilitas organisasional tumbuh dan berkembang. Mengadopsi platform digital dapat membantu UMKM mempromosikan rekonfigurasi kapabilitas evolusioner mereka dan menghubungkan, membantu menciptakan, serta mendorong pertumbuhan dari tingkat lokal hingga internasional.

4.6.3 Platform Digital dan Rekonfigurasi Kapabilitas Substitusional

Hipotesis yang kedua yaitu pengaruh positif penggunaan platform digital terhadap rekonfigurasi kapabilitas substitusional. Pada penelitian ini, hasil hipotesis dibuktikan dengan dengan *p-value* sebesar 0.000, yang artinya nilai tersebut < 0.05 , dan nilai *t-statistic* sebesar 5.767, yang berarti nilai tersebut > 1.96 . menunjukkan arah nilai positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa platform digital memiliki pengaruh positif terhadap rekonfigurasi kapabilitas substitusional UMKM.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan terdahulu yang dilakukan oleh (Cenamor et al. 2019) yaitu bahwa platform digital dapat menjadi alat yang ampuh bagi UMKM untuk mendisrupsi model bisnis mereka. Platform digital dapat menyediakan akses ke teknologi dan sumber daya baru yang dapat membantu UMKM untuk menggantikan kapabilitas lama mereka dengan kapabilitas baru yang lebih efisien dan efektif.

4.6.4 Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner dan Inovasi Model Bisnis

Penelitian ini menyelidiki apakah rekonfigurasi kapabilitas evolusioner memiliki pengaruh positif terhadap inovasi model bisnis UMKM. Hipotesis awal menyatakan bahwa rekonfigurasi kapabilitas evolusioner berpengaruh antara platform digital dan inovasi model bisnis. Hipotesis tersebut didukung oleh hasil analisis data yang menunjukkan $p\text{-value} > 0.05$ yaitu 0.019, dan nilai $t\text{-statistik} > 1.96$ yaitu 2.358. Kombinasi ini sudah cukup mengindikasikan bahwa hipotesis awal didukung, maka dapat disimpulkan bahwa rekonfigurasi kapabilitas evolusioner berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis UMKM.

Dari temuan tersebut dapat dikorelasikan dengan hasil penelitian dari Helfat. (2022) bahwa proses untuk mencapai inovasi model bisnis membutuhkan kemampuan dan kemauan perusahaan untuk dinamis. Rekonfigurasi kapabilitas, sebagai kemampuan yang dinamis, mencerminkan proses internal perbaikan dan peningkatan aktivitas penciptaan nilai utama perusahaan di bawah proses kognitif yang berbeda dan dapat dikorelasikan dengan inovasi model bisnis yang sama sama memiliki sifat dinamis. Penelitian lain yang dilakukan Xie et al.

(2022) juga menemukan bahwa rekonfigurasi kapabilitas evolusioner berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis UKM.

4.6.5 Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional dan Inovasi Model Bisnis

Penelitian ini menyelidiki apakah rekonfigurasi kapabilitas evolusioner memiliki pengaruh positif terhadap inovasi model bisnis UMKM. Hipotesis awal menyatakan bahwa rekonfigurasi kapabilitas evolusioner berpengaruh antara platform digital dan inovasi model bisnis. Hipotesis tersebut didukung oleh hasil analisis data yang menunjukkan *p-value* >0.05 yaitu 0.000, dan nilai t-statistik >1.96 yaitu 5.136. Kombinasi ini sudah cukup mengindikasikan bahwa hipotesis awal didukung, maka dapat disimpulkan bahwa rekonfigurasi kapabilitas subtitusional berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis UMKM.

Dari temuan tersebut dapat dikorelasikan dengan hasil penelitian dari Gatignon et al. (2002) bahwa mempelajari basis pengetahuan yang sepenuhnya baru atau berbeda, UMKM dapat sepenuhnya menggantikan kemampuan lama dengan kemampuan yang muncul, yang seringkali menjadi dasar untuk inovasi model bisnis. Penelitian lain yang dilakukan Xie et al. (2022) juga menemukan bahwa rekonfigurasi kapabilitas evolusioner berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis UKM.

4.6.6 Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner, Platform Digital, dan Inovasi Model Bisnis

Penelitian ini menyelidiki apakah rekonfigurasi kapabilitas subtitusional memiliki pengaruh mediasi antara platform digital dan inovasi model bisnis pada 77 UMKM. Hipotesis awal menyatakan bahwa rekonfigurasi kapabilitas

evolusioner memediasi pengaruh antara platform digital dan inovasi model bisnis. Hipotesis tersebut didukung oleh hasil analisis data yang menunjukkan p -value >0.05 yaitu 0.019, dan nilai t-statistik <1.96 yaitu 2.358. Kombinasi ini sudah cukup mengindikasikan bahwa hipotesis awal didukung. Dengan H1 yang tidak didukung dan H3a yang didukung, maka dapat disimpulkan bahwa rekonfigurasi kapabilitas evolusioner memediasi penuh (*full mediation*) pengaruh antara platform digital dan inovasi model bisnis UMKM.

Hasil temuan ini sesuai dengan temuan (Chesbrough 2010) yaitu platform digital memungkinkan UMKM untuk membawa kapabilitas yang sudah ada ke dalam skenario bisnis baru dan mengidentifikasi perbedaan serta kesamaan antara situasi bisnis mereka saat ini dan sebelumnya. Selain itu, rekonfigurasi kapabilitas evolusioner membantu UMKM membentuk model bisnis digital setelah mengadopsi platform digital, memungkinkan para pemangku kepentingan perusahaan untuk bertukar barang dan jasa, berbagi informasi, dan berkolaborasi (Schreieck et al. 2021).

4.6.7 Rekonfigurasi Kapabilitas Substitusional, Platform Digital, dan Inovasi Model Bisnis

Penelitian ini menyelidiki apakah rekonfigurasi kapabilitas substitusional memiliki pengaruh mediasi antara platform digital dan inovasi model bisnis UMKM. Hipotesis awal menyatakan bahwa rekonfigurasi kapabilitas substitusional memediasi pengaruh antara platform digital dan inovasi model bisnis. Hipotesis tersebut didukung oleh hasil analisis data yang menunjukkan p -value >0.05 yaitu 0.019, dan nilai t-statistik >1.96 yaitu 5.136. Kombinasi ini

sudah cukup mengindikasikan bahwa hipotesis awal didukung, maka dapat disimpulkan bahwa rekonfigurasi kapabilitas substitusional memediasi penuh (*full mediation*) pengaruh antara platform digital dan inovasi model bisnis UMKM.

Hasil temuan ini sesuai dengan temuan penelitian dari (Cenamora et al. 2019) yaitu platform digital dapat menjadi alat yang ampuh bagi UMKM untuk mendisrupsi model bisnis mereka. Platform digital dapat menyediakan akses ke teknologi dan sumber daya baru yang dapat membantu UMKM untuk menggantikan kapabilitas lama mereka dengan kapabilitas baru yang lebih efisien dan efektif. Selain itu juga bisa dikaitkan dengan penelitian dari (Hanafizadeh et al. 2014) UMKM yang menggunakan platform digital lebih cenderung untuk mengalami perubahan model bisnis yang signifikan. Hal ini karena platform digital dapat menyediakan peluang untuk menggantikan kapabilitas lama dengan kapabilitas baru yang lebih inovatif.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis dan mengidentifikasi pengaruh penggunaan platform digital yang di mediasi rekonfigurasi kapabilitas evolusioner dan rekonfigurasi kapabilitas substitusional terhadap inovasi model bisnis UMKM yang terletak pada lima lokasi di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), yaitu Yogyakarta, Sleman, Bantul, Gunung Kidul, dan Kulon Progo. Peneliti menyebarkan kuesioner melalui Google Form yang diisi oleh responden, dan hasilnya adalah 77 responden dan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh peneliti. Setelah itu, hasil dianalisis menggunakan aplikasi SmartPLS 3 dan memberikan kesimpulan sebagai berikut:

- 1.) Platform digital terbukti tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi model bisnis UMKM. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa inovasi model bisnis UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta tidak menggunakan platform digital untuk menghadirkan inovasi model bisnis.
- 2.) Platform terbukti memiliki pengaruh secara positif terhadap rekonfigurasi kapabilitas evolusioner. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta yang menggunakan platform digital dapat merekonfigurasi kapabilitasnya.

- 3.) Platform terbukti memiliki pengaruh secara positif terhadap rekonfigurasi kapabilitas substitusional. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta yang menggunakan platform digital dapat merekonfigurasi kapabilitas substitusionalnya.
- 4.) Rekonfigurasi kapabilitas evolusioner terbukti memiliki pengaruh secara positif terhadap inovasi model bisnis UMKM. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta melakukan rekonfigurasi kapabilitas evolusioner untuk memunculkan inovasi model bisnis.
- 5.) Rekonfigurasi kapabilitas substitusional terbukti memiliki pengaruh secara positif terhadap inovasi model bisnis UMKM. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta melakukan rekonfigurasi kapabilitas substitusional untuk memunculkan inovasi model bisnis.
- 6.) Rekonfigurasi kapabilitas evolusioner terbukti memediasi penuh (*full mediation*) pengaruh antara platform digital dan inovasi model bisnis UMKM. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta melakukan rekonfigurasi kapabilitas evolusioner untuk memunculkan inovasi model bisnis.
- 7.) Rekonfigurasi kapabilitas substitusional terbukti memediasi penuh (*full mediation*) pengaruh antara platform digital dan inovasi model bisnis UMKM. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa UMKM di Daerah Istimewa

Yogyakarta menggunakan platform digital untuk melakukan rekonfigurasi kapabilitas evolusioner untuk memunculkan inovasi model bisnis.

5.2 Saran dan Implikasi Manajerial

Saran dan implikasi manajerial yang peneliti uraikan sebagai berikut:

- 1.) Pelaku UMKM perlu membuka diri untuk menggunakan teknologi terkini agar dapat menstimulasi adanya inovasi baru. Penggunaan platform digital tidak akan secara langsung berdampak pada peningkatan inovasi model bisnis UMKM, maka dari itu pelaku UMKM harus melakukan rekonfigurasi kapabilitas, baik secara evolusioner maupun substitusional sebagai media untuk meningkatkan inovasi model bisnisnya. Pelaku UMKM juga perlu aktif dalam mempelajari konsep-konsep baru dan mengembangkan keterampilan baru. Selain itu pelaku UMKM harus bisa melakukan penyesuaian praktik bisnis dengan perubahan pasar.
- 2.) Para pelaku UMKM perlu mengikuti pelatihan dan edukasi untuk mempelajari suatu hal atau pengetahuan baru, misal tentang bagaimana menggunakan platform digital. Selain itu pelaku UMKM juga perlu mengadakan pelatihan bagi para karyawan untuk mendukung penerapan hal-hal yang bersifat baru.
- 3.) Pelaku UMKM harus meningkatkan aspek eksternal dan internal perusahaannya. Aspek eksternal disini artinya UMKM aktif mencari dan memanfaatkan mitra baru untuk mengembangkan bisnis. Sedangkan

aspek internal disini maksudnya adalah perbaikan proses internal termasuk proses bisnis dan proses operasional.

- 4.) Penelitian selanjutnya perlu melakukan pengujian dengan menggunakan kriteria UKM yang memiliki literasi digital yang baik.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian di uraikan sebagai berikut:

- 1.) Penelitian ini hanya melibatkan 77 responden UMKM di Yogyakarta, sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan ke seluruh wilayah Indonesia. Karakteristik dan kondisi UMKM di Yogyakarta mungkin berbeda dengan wilayah lain, sehingga temuan penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya relevan di luar Yogyakarta.
- 2.) Penelitian ini terbatas pada eksplorasi peran rekonfigurasi kapabilitas pada pengaruh antara platform digital dan inovasi model bisnis. Diduga masih terdapat variabel lainnya yang dapat membantu menjelaskan hubungan antara platform digital dan inovasi model bisnis yang belum diungkap pada penelitian ini. Penelitian selanjutnya dapat berfokus pada area tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulwahab, N. & Alqershi, M., 2019, *STRATEGIC INNOVATION, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AND THE PERFORMANCE OF SMES' IN YEMEN: THE MOD ERA TING ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL*.
- Achtenhagen, L., Melin, L. & Naldi, L., 2013, 'Dynamics of business models - strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation', *Long Range Planning*, 46(6), 427–442.
- Ali, H., 2022, *Digitalisasi UMKM: Dampak Platform Digital terhadap UMKM Kuliner, Alvara strategic*.
- Appiah-Adu, K., 1998, 'Customer orientation and performance: a study of SMEs', *Management Decision*, 36(6), 385–394.
- Blount, Z.D., Lenski, R.E. & Losos, J.B., 2018, *Contingency and determinism in evolution: Replaying life's tape*, *Science*, 362(6415).
- Bulgurcu, B., Osch, W. Van & Kane, G.C., 2024, *Are Enterprise Social Platforms All Talk?*, *MIT Sloan Management Review*.
- Cenamor, J., Parida, V. & Wincent, J., 2019, 'How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity', *Journal of Business Research*, 100, 196–206.
- Chen, P. & Kim, S.K., 2023, 'The impact of digital transformation on innovation performance - The mediating role of innovation factors', *Heliyon*, 9(3).
- Chesbrough, H., 2010, 'Business Model Innovation: Opportunities and Barriers', *Long Range Planning*, 43(2), 354–363.
- Emzir, 2010, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Raja Grafindo Persada.

- Firmansyah, D., Pasim Sukabumi, S. & Fath Sukabumi, S. Al, 2022, 'Teknik Pengambilan Sampel Umum dalam Metodologi Penelitian: Literature Review', *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 1(2), 85–114.
- Gatignon, H., Tushman, M.L., Smith, W. & Anderson, P., 2002, 'A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics', *Management Science*, 48(9), 1103–1122.
- Girod, S.J.G. & Whittington, R., 2017, 'Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism', *Southern Medical Journal*, 38, 1121–1133.
- Giudice, M. Del, Scuotto, V., Garcia-Perez, A. & Messeni Petruzzelli, A., 2019, 'Shifting Wealth II in Chinese economy. The effect of the horizontal technology spillover for SMEs for international growth', *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 307–316.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M., 2022, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition*, 3rd edn., SAGE Publishing.
- Hanafizadeh, P., Keating, B.W. & Khedmatgozar, H.R., 2014, *A systematic review of Internet banking adoption*, *Telematics and Informatics*, 31(3), 492–510.
- Hansen, N., Arnold, D. & Auger, A., 2015, *Evolution Strategies*.
- Helfat, C.E., 2022, 'Strategic organization, dynamic capabilities, and the external environment', *Strategic Organization*, 20(4), 734–742.
- Hu, P., Wang, Y., Feng, T. & Duan, Y., 2021, 'Innovative search, capability reconfiguration and firm innovation performance in the process of technological leapfrogging', *Chinese Management Studies*, 15(5), 961–984.

- Jiang, H., Yang, J. & Gai, J., 2023, 'How digital platform capability affects the innovation performance of SMEs—Evidence from China', *Technology in Society*, 72.
- Juwita, O., Firdonsyah, A., Ali, M., Puji Widodo, A. & Rizal Isnanto, R., 2022, *Studi Literatur Platform Digital Sebagai Sarana Dalam Mengembangkan UMKM*, vol. 7.
- Lathifa, D., 2023, *6 Perbedaan UKM dan UMKM yang Wajib Anda Ketahui*, *online-pajak.com*.
- Lavie, D., 2006, 'Capability Reconfiguration: An Analysis of Incumbent Responses to Technological Change', *The Academy of Management Review*, 31(1), 153–174.
- Martins, L.L., Rindova, V.P. & Greenbaum, B.E., 2015, 'Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation', *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 99–117.
- Nachira, F. & Dini, P., 2007, *A Network of Digital Business Ecosystems for Europe : Roots , Processes and Perspectives*.
- Sarstedt, M., Ringle, C. & Hair, J., 2021, 'Partial Least Squares Structural Equation Modeling', pp. 1–47.
- Schrieck, M., Wiesche, M. & Krcmar, H., 2021, 'Capabilities for value co-creation and value capture in emergent platform ecosystems: A longitudinal case study of SAP's cloud platform', *Journal of Information Technology*, 36(4), 365–390.
- Sedera, D., Lokuge, S., Grover, V., Sarker, Suprateek & Sarker, Saonee, 2016, 'Innovating with enterprise systems and digital platforms: A contingent resource-based theory view', *Information and Management*, 53(3), 366–379.

- Sekaran & Bougie, 2016, *Research Methods For Business: A Skill Building Approach, 7th Edition*, Wiley.
- Sengpta, Narayanamurthy, Tuhin & Gopalakrishnan, no date, 'Conditional acceptance of digitized business model innovation at the BoP: A stakeholder analysis of eKutir in India. Technological Forecasting and Social Change. '.
- Sengupta, T., Narayanamurthy, G., Hota, P.K., Sarker, T. & Dey, S., 2021, 'Conditional acceptance of digitized business model innovation at the BoP: A stakeholder analysis of eKutir in India', *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120857.
- Sucipto, 2023, 'ANALISIS KESIAPAN DIGITALISASIPELAKU USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH DI KABUPATEN JEMBER, INDONESIA', *BPS, 2023. Statistik UMKM 2023*.
- Veile, J.W., Schmidt, M.C. & Voigt, K.I., 2022, 'Toward a new era of cooperation: How industrial digital platforms transform business models in Industry 4.0', *Journal of Business Research*, 143, 387–405.
- Viglia, G. & Dolnicar, S., 2020, 'A review of experiments in tourism and hospitality', *Annals of Tourism Research*, 80, 102858.
- Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S. & Göttel, V., 2016, 'Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives', *Long Range Planning*, 49(1), 36–54.
- Xie, X., Han, Y., Anderson, A. & Ribeiro-Navarrete, S., 2022, 'Digital platforms and SMEs' business model innovation: Exploring the mediating mechanisms of capability reconfiguration', *International Journal of Information Management*, 65.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Bagian 1. Pembukaan

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Perkenalkan, kami Tim Peneliti, Rais dan Baziedy, dari Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Saat ini, kami sedang melakukan penelitian untuk mengungkap peran penggunaan platform digital dalam inovasi model bisnis UMKM. Untuk itu, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berkenan menjadi responden dengan mengisi kuesioner ini. Durasi pengisian kuesioner ini kurang lebih 2-5 menit. Seluruh data dalam ini dijamin kerahasiaannya, dan hanya akan digunakan oleh peneliti untuk kepentingan penelitian. Demikian disampaikan, atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamualikum Wr. Wb.

Tim Peneliti,

Rais Zaki

Baziedy Darmawan

Bagian 2. Data Profil Responden

1) Nama Usaha (dapat menggunakan inisial)

2) Jabatan Responden:

- Pemilik Usaha
- Manajer/Pengelola Usaha
- Manajer Cabang

3) Umur Usaha:

- 6 Bulan \leq 1 Tahun
- >1-3 Tahun
- >3-5 Tahun
- >5 Tahun

4) Jenis Industri UMKM:

- Kuliner (Food and Beverage)
- Kerajinan Tangan
- Teknologi
- Kecantikan/Kosmetik
- Otomotif
- Agrobisnis
- Jasa
- Furniture
- Fashion
- Lainnya

5) Omzet (Total Pendapatan dalam 1 Tahun):

- \leq 300 Juta Rupiah

- >300 Juta sampai 2,5 Miliar Rupiah
- >2,5 Miliar sampai 50 Miliar Rupiah

6) Jumlah Karyawan:

- <5 orang
- 5-19 orang
- 20-99 orang
- >99 orang

Bagian 3. Platform Digital

Bagian ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana UMKM menggunakan platform digital. Platform digital yang dimaksud meliputi:

- E-Commerce/M-Commerce, seperti Shopee/Tokopedia/Gojek/Grab atau semacamnya;
- Media Sosial, seperti Instagram/Tiktok/atau semacamnya;
- Aplikasi pesan singkat, seperti WhatsApp (WA) atau semacamnya;
- Kanal Video Streaming, seperti Youtube atau semacamnya;
- Mobile Application, seperti aplikasi kasir, aplikasi penjualan *online*, aplikasi pemasaran digital, aplikasi kolaborasi dan *cloud computing* (misalnya google drive, google sheet, microsoft onedrive, atau semacamnya) aplikasi *video conference*, dan aplikasi digital lainnya.

Silakan memberi response/tanggapan pada setiap pernyataan di bawah ini dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan kondisi usaha yang Anda kelola, dengan keterangan skala sebagai berikut :

5 = Sangat Setuju

4 = Setuju

3 = Netral

2 = Tidak Setuju

1 = Sangat Tidak Setuju

Response/tanggapan yang Anda berikan menggambarkan sejauh mana anda setuju atas setiap pernyataan di bawah ini.

Variabel	Kode	Indikator
Platform Digital (X) Sumber : Diadaptasi dari (Xie et al. 2022)	X _{1.1}	Usaha yang saya kelola menggunakan data yang terkoneksi dengan platform digital
	X _{1.2}	Usaha yang saya kelola menggunakan platform digital untuk beragam proses pengelolaan peralatan/perlengkapan
	X _{1.3}	Usaha yang saya kelola menggunakan platform digital untuk mendukung proses bisnis
	X _{1.4}	Usaha yang saya kelola menggunakan platform digital untuk memperluas peluang bisnis, seperti layanan pelanggan, pemasaran, dan pasokan guna memenuhi kebutuhan pasar

	X _{1.5}	Usaha yang saya kelola menggunakan platform digital untuk memperoleh dan menganalisis data, guna menemukan peluang bisnis
--	------------------	---

Bagian 4. Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner

Bagian ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana UMKM menggunakan melakukan penyesuaian (rekonfigurasi) yang dibutuhkan untuk merespon perubahan pasar.

Silakan memberi response/tanggapan pada setiap pernyataan di bawah ini dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan kondisi usaha yang Anda kelola, dengan keterangan skala sebagai berikut :

5 = Sangat Setuju

4 = Setuju

3 = Netral

2 = Tidak Setuju

1 = Sangat Tidak Setuju

Response/tanggapan yang Anda berikan menggambarkan sejauh mana anda setuju atas setiap pernyataan di bawah ini.

Variabel	Kode	Indikator
Rekonfigurasi	Z _{1.1}	Usaha yang saya kelola melakukan penyesuaian yang

Kapabilitas Evolusioner		bertahap pada kemampuan dan praktik bisnis yang ada, untuk menyesuaikan dengan perubahan pasar
(Z ₁)	Z _{1.2}	Usaha yang saya kelola menggunakan teknologi terkini untuk berinovasi
Sumber: Diadaptasi dari (Xie et al. 2022)	Z _{1.3}	Usaha yang saya kelola menggunakan pengetahuan yang ada untuk aktif mencari solusi terhadap tantangan yang dihadapi

Bagian 5. Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner

Bagian ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana UMKM menggunakan melakukan penyesuaian (rekonfigurasi) yang dibutuhkan untuk merespon perubahan pasar.

Silakan memberi response/tanggapan pada setiap pernyataan di bawah ini dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan kondisi usaha yang Anda kelola, dengan keterangan skala sebagai berikut :

5 = Sangat Setuju

4 = Setuju

3 = Netral

2 = Tidak Setuju

1 = Sangat Tidak Setuju

Response/tanggapan yang Anda berikan menggambarkan sejauh mana anda setuju atas setiap pernyataan di bawah ini.

Variabel	Kode	Indikator
Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z ₂)	Z _{2.1}	Usaha yang saya kelola, aktif mempelajari konsep-konsep yang baru
Sumber: Diadaptasi dari (Xie et al. 2022)	Z _{2.2}	Usaha yang saya kelola, aktif mengembangkan keterampilan baru
	Z _{2.3}	Usaha yang saya kelola melakukan pelatihan bagi karyawan untuk mendukung penerapan hal-hal yang bersifat baru
	Z _{2.4}	Usaha yang saya kelola, aktif mempelajari suatu hal atau pengetahuan yang benar-benar baru
	Z _{2.5}	Usaha yang saya kelola memperbaiki cara atau proses dalam melakukan sesuatu, dalam rangka mengembangkan bisnis

Bagian 6. Inovasi Model Bisnis

Bagian ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana UMKM aktif dalam meningkatkan model bisnis.

Silakan memberi response/tanggapan pada setiap pernyataan di bawah ini dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan kondisi usaha yang Anda kelola, dengan keterangan skala sebagai berikut :

5 = Sangat Setuju

4 = Setuju

3 = Netral

2 = Tidak Setuju

1 = Sangat Tidak Setuju

Response/tanggapan yang Anda berikan menggambarkan sejauh mana anda setuju atas setiap pernyataan di bawah ini.

Variabel	Kode	Indikator
Inovasi Model Bisnis (Y)	Y _{1.1}	Usaha yang saya kelola konsisten melakukan pelatihan untuk mengembangkan kompetensi baru, dalam rangka beradaptasi dengan perubahan pasar
	Y _{1.2}	Usaha yang saya kelola berupaya memiliki sumber daya yang terkini (baik sumber daya manusia, teknologi, peralatan, dan sebagainya) dalam rangka untuk mengembangkan produk atau layanan baru
	Y _{1.3}	Usaha yang saya kelola aktif mencari dan memanfaatkan mitra/partner baru untuk mengembangkan bisnis

	$Y_{1.4}$	Usaha yang saya kelola mampu memperbaiki dan meningkatkan proses internal, termasuk proses bisnis dan proses produksi
--	-----------	---

Lampiran 2. Daftar Profil Responden

Nama Usaha	Jabatan Responden	Umur Usaha	Jenis Industri UMKM	Omzet (Total pendapatan dalam 1 tahun)	Jumlah karyawan
Bays kitchen	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Pendidikan	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang
Kripik Mayank	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang
Angkringan Moerral	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang
Pemilik Usaha	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
zella hijabb	Pemilik Usaha	> 1 - 3 Tahun	Fashion	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang
Cp	Manajer /	> 1 - 3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar	20 - 99 orang

Nama Usaha	Jabatan Responden	Umur Usaha	Jenis Industri UMKM	Omzet (Total pendapatan dalam 1 tahun)	Jumlah karyawan
	Pengelola Usaha		Beverage)	Rupiah	
Peternak muda group	Pemilik Usaha	> 1 - 3 Tahun	Agrobisnis	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 orang
D	Pemilik Usaha	> 1 - 3 Tahun	Teknologi	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang
H K	Manajer / Pengelola Usaha	> 5 Tahun	Otomotif	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	< 5 orang
Artikost	Manajer / Pengelola Usaha	> 1 - 3 Tahun	Industri kreatif	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 orang
Batik erlin	Manajer / Pengelola Usaha	> 5 Tahun	Batik (tekstil)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
PP	Pemilik Usaha	> 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 orang

Nama Usaha	Jabatan Responden	Umur Usaha	Jenis Industri UMKM	Omzet (Total pendapatan dalam 1 tahun)	Jumlah karyawan
Ferlita	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Fashion	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang
Rokhisnack	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang
sembako	Manajer / Pengelola Usaha	> 5 Tahun	bahan pokok	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
MSP	Pemilik Usaha	> 1 - 3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	>2,5 Miliar - 50 Miliar Rupiah	20 - 99 orang
JK	Pemilik Usaha	> 5 Tahun	Jasa	>2,5 Miliar - 50 Miliar Rupiah	20 - 99 orang
R	Pemilik Usaha	> 5 Tahun	Kecantikan/Kosmetik	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang

Nama Usaha	Jabatan Responden	Umur Usaha	Jenis Industri UMKM	Omzet (Total pendapatan dalam 1 tahun)	Jumlah karyawan
ARJ	Pemilik Usaha	> 3 - 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang
Ruang Teemu	Manajer / Pengelola Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Fashion	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 orang
pempek mami kito	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang
Uchi Parfume Banjarnegara	Manajer Cabang	> 5 Tahun	Refill Parfume	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
Nakaya	Manajer / Pengelola Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang
N	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Voucher aplikasi	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang

Nama Usaha	Jabatan Responden	Umur Usaha	Jenis Industri UMKM	Omzet (Total pendapatan dalam 1 tahun)	Jumlah karyawan
kimbab_oishii	Manajer / Pengelola Usaha	> 1 - 3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	20 - 99 orang
lunasjogja	Pemilik Usaha	> 3 - 5 Tahun	konsultan manajemen bisnis	≤ 300 Juta Rupiah	> 99 orang
summerhouseflower	Pemilik Usaha	> 3 - 5 Tahun	Kerajinan Tangan	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 orang
angkringan_tirani	Pemilik Usaha	> 3 - 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	20 - 99 orang
Kuicip.id	Manajer / Pengelola Usaha	> 3 - 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 orang
putramapackagingretail	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang

Nama Usaha	Jabatan Responden	Umur Usaha	Jenis Industri UMKM	Omzet (Total pendapatan dalam 1 tahun)	Jumlah karyawan
AWAN Imajinasi	Manajer Cabang	> 3 - 5 Tahun	Kerajinan Tangan	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
haniviasnack	Manajer / Pengelola Usaha	> 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
ummakostputrijogja	Pemilik Usaha	> 5 Tahun	Fashion	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
jamoe.mbokde	Pemilik Usaha	> 3 - 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang
dbumbu2019	Manajer / Pengelola Usaha	> 1 - 3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
Banafsha Kitchen Jogja	Pemilik Usaha	> 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	>2,5 Miliar - 50 Miliar Rupiah	20 - 99 orang

Nama Usaha	Jabatan Responden	Umur Usaha	Jenis Industri UMKM	Omzet (Total pendapatan dalam 1 tahun)	Jumlah karyawan
waroengkawan	Manajer Cabang	> 3 - 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
pertatea_pomsusu.official	Manajer / Pengelola Usaha	> 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 orang
ahliwebsite	Manajer Cabang	> 1 - 3 Tahun	Teknologi	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 orang
Dapur_Nk	Manajer / Pengelola Usaha	> 1 - 3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
rumahmakan_3putra	Pemilik Usaha	> 3 - 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
celinestore43	Manajer Cabang	> 1 - 3 Tahun	Fashion	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	< 5 orang

Nama Usaha	Jabatan Responden	Umur Usaha	Jenis Industri UMKM	Omzet (Total pendapatan dalam 1 tahun)	Jumlah karyawan
rasane.snack	Manajer Cabang	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang
mi_keripikjamur	Manajer / Pengelola Usaha	> 1 - 3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
amirjntcargojogja	Manajer / Pengelola Usaha	> 3 - 5 Tahun	Jasa	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 orang
Jelly Mony	Manajer Cabang	> 3 - 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 orang
Sido Subur Farm Shop	Manajer / Pengelola Usaha	> 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 orang
depot.mugiharjo	Manajer Cabang	> 3 - 5 Tahun	Jasa	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 orang

Nama Usaha	Jabatan Responden	Umur Usaha	Jenis Industri UMKM	Omzet (Total pendapatan dalam 1 tahun)	Jumlah karyawan
alnomango.slmn	Manajer Cabang	> 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 orang
NC	Pemilik Usaha	> 3 - 5 Tahun	Fashion	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang
ES	Pemilik Usaha	> 3 - 5 Tahun	Jasa	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	< 5 orang
DJ SHOP	Pemilik Usaha	> 3 - 5 Tahun	Kerajinan Tangan	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang
umkmyogyakarta	Pemilik Usaha	> 3 - 5 Tahun	Jasa	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
PisangKu	Pemilik Usaha	> 3 - 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang
Laviola Collection	Manajer /	> 3 - 5 Tahun	Kerajinan Tangan	> 300 Juta - 2,5 Miliar	5 - 19 orang

Nama Usaha	Jabatan Responden	Umur Usaha	Jenis Industri UMKM	Omzet (Total pendapatan dalam 1 tahun)	Jumlah karyawan
	Pengelola Usaha			Rupiah	
Menoea kopi	Manajer / Pengelola Usaha	> 1 - 3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 orang
Essen Roti dan Kue	Pemilik Usaha	> 3 - 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
Al Farghani Gallery	Manajer / Pengelola Usaha	> 3 - 5 Tahun	Fashion	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang
Mahkota Furniture	Pemilik Usaha	> 5 Tahun	Furniture	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	< 5 orang
Mirota Bakery KotaBaru	Manajer / Pengelola Usaha	> 3 - 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang

Nama Usaha	Jabatan Responden	Umur Usaha	Jenis Industri UMKM	Omzet (Total pendapatan dalam 1 tahun)	Jumlah karyawan
Beryl Cake	Manajer / Pengelola Usaha	> 3 - 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
Kopi Nata	Manajer / Pengelola Usaha	> 1 - 3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
Majestic Furniture 4	Manajer Cabang	> 3 - 5 Tahun	Furniture	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 orang
Cokelat Ndalem	Manajer Cabang	> 1 - 3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 orang
Lovise Sofa	Manajer Cabang	> 3 - 5 Tahun	Furniture	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
Gaya Hidup Alra	Pemilik Usaha	> 3 - 5 Tahun	Kerajinan Tangan	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 orang

Nama Usaha	Jabatan Responden	Umur Usaha	Jenis Industri UMKM	Omzet (Total pendapatan dalam 1 tahun)	Jumlah karyawan
Blanco Coffee and Books	Manajer Cabang	> 3 - 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang
ParaAkar Indonesia	Manajer Cabang	> 3 - 5 Tahun	Kerajinan Tangan	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 orang
Aruna Kreatif	Manajer / Pengelola Usaha	> 3 - 5 Tahun	Kerajinan Tangan	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 orang
ST	Pemilik Usaha	> 3 - 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 orang
IG	Manajer / Pengelola Usaha	> 1 - 3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 orang
SS	Pemilik Usaha	> 1 - 3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 orang

Nama Usaha	Jabatan Responden	Umur Usaha	Jenis Industri UMKM	Omzet (Total pendapatan dalam 1 tahun)	Jumlah karyawan
PS	Manajer Cabang	> 1 - 3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 orang
WB	Pemilik Usaha	> 1 - 3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 orang
TP	Pemilik Usaha	> 5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 orang
dekap.inc	Manajer / Pengelola Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Teknologi	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 orang

Lampiran 3. Daftar Data Variabel

- Platform Digital

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
3	3	3	4	4
5	3	5	4	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
3	3	3	4	3
5	4	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	4	5	5	5
4	4	4	4	3
4	3	4	4	4
5	5	5	5	4
5	5	5	5	5
5	4	5	5	5
5	4	4	5	5
5	5	5	4	5
5	4	4	3	4
5	4	5	5	5

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
5	4	4	4	5
4	5	5	4	3
5	4	5	5	4
4	5	5	3	4
5	4	4	5	3
5	4	5	5	5
5	5	4	5	5
4	4	4	5	5
5	5	5	3	3
5	4	4	5	5
4	5	4	4	4
5	4	5	5	4
4	5	5	4	4
5	4	4	5	4
4	5	5	4	5
4	5	5	4	5
4	4	5	4	5
4	5	5	4	5
4	5	5	3	4
4	5	5	4	3
5	4	5	3	4
4	4	5	5	4
5	4	4	5	5
5	4	5	3	4
5	4	3	5	4
4	5	5	4	5
4	5	4	4	5
4	5	5	4	5
4	5	4	5	5
4	5	4	5	5
4	5	4	4	3

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
4	5	4	4	5
5	4	5	5	3
5	4	5	5	3
5	3	5	4	5
4	5	4	3	4
4	5	4	5	5
4	5	3	4	4
5	4	5	5	3
4	5	4	4	5
4	4	5	4	4
4	3	4	5	3
4	5	5	4	5
4	5	4	5	5
4	5	5	4	4
4	4	4	5	4
5	4	5	5	3

- Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner

Z1.1	Z1.2	Z1.3
5	5	4
4	5	5
5	5	5
5	4	4
5	5	5
5	4	4
3	4	4
4	4	4
4	5	5
5	5	5
3	3	3

Z1.1	Z1.2	Z1.3
4	4	4
5	5	5
5	4	5
3	3	3
5	4	5
5	5	5
5	5	5
4	5	5
5	4	4
3	4	2
4	3	3
5	5	5
5	5	4
4	5	5
5	5	5
5	5	5
4	4	5
5	4	3
5	4	3
4	5	5
4	5	4
3	5	5
4	5	5
5	5	4
4	4	4
4	5	5
4	5	5
4	4	4
3	5	4
4	5	5
5	5	4

Z1.1	Z1.2	Z1.3
5	5	4
5	4	5
5	3	4
4	3	5
4	3	5
5	5	4
4	3	5
5	4	5
3	5	4
3	5	4
5	4	5
5	4	5
5	4	4
4	5	5
4	5	5
4	3	4
4	4	5
4	5	5
5	4	3
5	5	4
4	5	3
5	5	3
5	4	5
3	5	4
4	5	5
5	4	4
4	4	5
4	5	4
4	5	5
5	5	4
5	4	5

Z1.1	Z1.2	Z1.3
5	4	4
4	4	4
4	5	4

- Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional

Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z2.5
5	4	4	4	5
3	4	5	4	5
5	5	5	5	5
5	5	5	3	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
2	2	3	1	1
4	4	4	3	5
5	5	5	5	5
5	4	5	5	5
4	3	3	3	4
5	4	4	3	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	4	5	5
3	3	3	3	4
2	2	2	2	3

Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z2.5
4	4	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	4	4	4	5
5	5	5	4	5
5	4	4	4	5
5	4	4	4	5
5	5	4	4	4
4	5	5	4	5
5	5	4	3	5
4	5	3	5	5
4	5	5	4	5
5	4	5	5	4
3	3	3	5	5
5	5	3	3	4
4	4	5	4	3
5	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	5	5	4	5
5	5	4	4	5
4	5	5	4	5
5	4	5	4	5
3	5	4	4	5
4	5	5	4	5
4	4	5	5	4
5	4	4	5	5
4	5	5	3	5
5	5	4	5	5
5	4	5	4	5
5	5	4	4	5
5	4	5	3	5

Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z2.5
3	4	5	4	5
4	5	3	4	5
4	5	4	3	4
5	4	3	4	5
5	4	3	4	5
5	5	4	4	5
4	5	5	4	5
5	4	3	5	4
5	4	5	5	3
5	5	4	5	5
4	5	3	4	5
4	4	5	4	5
4	5	3	4	5
4	4	5	5	3
5	3	5	4	4
5	4	4	5	4
4	4	5	5	4
5	5	4	5	4
4	4	5	5	4
4	5	5	4	4
4	5	4	5	5
4	5	4	5	5
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4

- Inovasi Model Bisnis

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
4	4	4	4
4	5	5	4
5	5	5	5

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
5	5	3	5
5	5	5	5
5	5	5	5
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	5	5
5	5	5	5
1	1	3	3
4	3	5	4
5	5	5	5
5	5	5	5
4	4	4	4
4	5	4	5
5	5	5	5
5	5	5	5
4	5	4	5
3	4	5	4
1	2	1	2
5	4	5	4
4	4	4	4
5	5	5	5
4	5	3	4
5	4	5	4
5	5	4	5
5	4	4	4
3	4	4	5
4	5	3	5
4	5	4	5
3	5	3	5
4	5	4	4
4	3	5	5

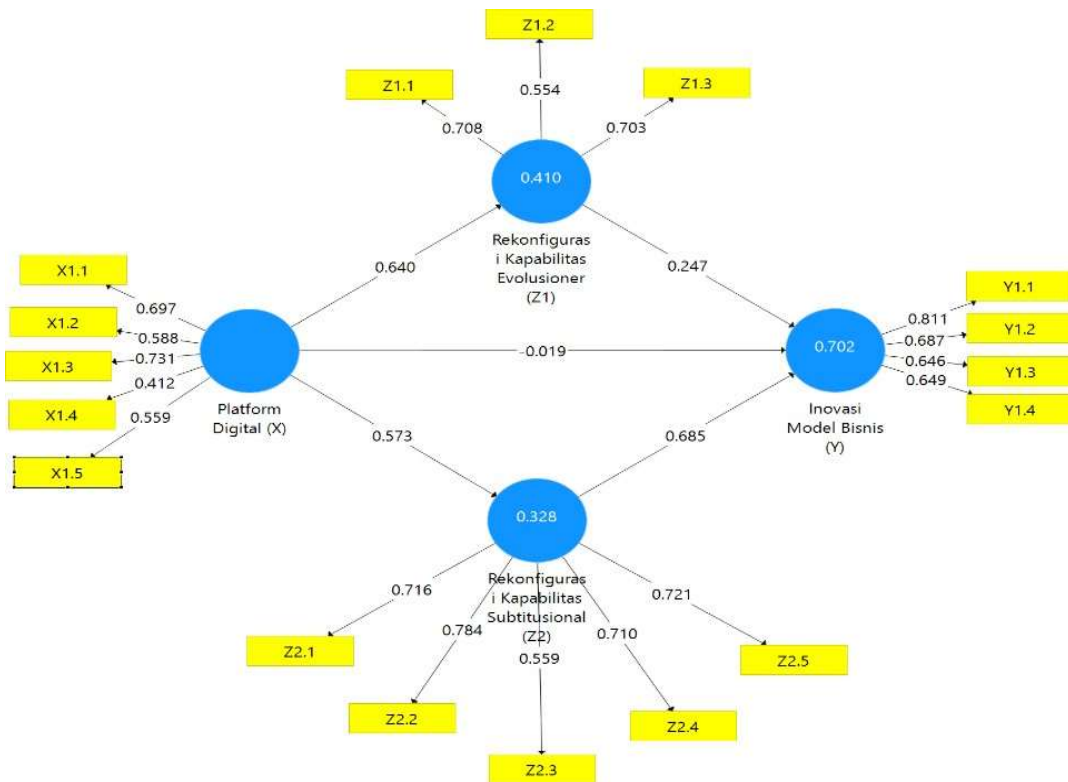
Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
4	4	4	4
5	4	4	4
3	4	4	5
4	5	5	5
5	4	4	3
4	5	5	4
5	4	5	4
5	4	4	4
4	5	4	4
5	5	4	4
4	3	5	5
4	3	5	5
5	4	4	3
5	4	4	5
4	3	5	5
5	4	5	5
5	4	3	5
5	4	5	4
4	4	5	5
5	5	4	5
4	5	4	4
4	3	4	5
4	5	5	4
4	5	5	4
4	3	4	5
4	5	4	4
4	5	3	5
4	4	5	4
4	5	4	3
4	4	5	5
4	5	4	3

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
5	5	4	5
4	5	4	3
5	4	4	5
4	4	5	4
4	4	5	4
4	5	4	5
4	4	5	5
5	4	5	4
5	4	5	4
4	4	4	3
5	3	2	3

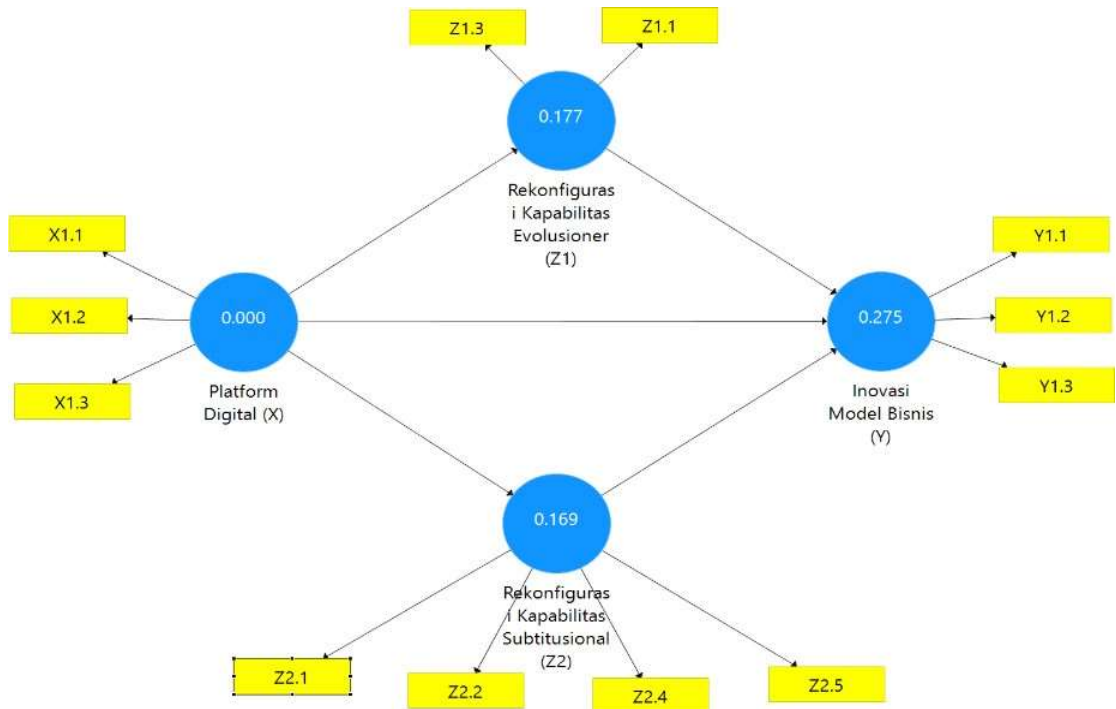
Lampiran 4. *Outer Model* di SmartPLS 3

Convergent Validity

Outer loadings sebelum modifikasi



Outer loadings setelah modifikasi



Discriminant Validity

- Cross Loadings

	Inovasi Model Bisnis (Y)	Platform Digital (X)	Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1)	Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2)
X1.1		0.683		
X1.2		0.628		
X1.3		0.809		
Y1.1	0.866			
Y1.2	0.715			
Y1.3	0.650			
Z1.1			0.790	
Z1.3			0.727	
Z2.1				0.736
Z2.2				0.801
Z2.4				0.694
Z2.5				0.771

Uji Reliabilitas

- *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Inovasi Model Bisnis (Y)	0.605	0.651	0.791	0.561
Platform Digital (X)	0.500	0.491	0.752	0.505
Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1)	0.267	0.269	0.731	0.577
Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2)	0.742	0.747	0.838	0.565

Lampiran 5. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

SMARTPLS 3

- *Collinearity VIF*

	Inovasi Model Bisnis (Y)	Platform Digital (X)	Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1)	Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2)
Inovasi Model Bisnis (Y)				
Platform Digital (X)	1.890		1.000	1.000
Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1)	1.661			
Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2)	1.695			

- Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Platform Digital (X) -> Inovasi Model Bisnis (Y)	-0.102	-0.092	0.121	0.845	0.399
Platform Digital (X) -> Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1)	0.594	0.597	0.084	7.097	0.000
Platform Digital (X) -> Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2)	0.605	0.598	0.105	5.767	0.000
Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1) -> Inovasi Model Bisnis (Y)	0.284	0.282	0.120	2.358	0.019
Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2) -> Inovasi Model Bisnis (Y)	0.678	0.645	0.132	5.136	0.000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Platform Digital (X) -> Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1) -> Inovasi Model Bisnis (Y)	0.169	0.168	0.075	2.234	0.026
Platform Digital (X) -> Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2) -> Inovasi Model Bisnis (Y)	0.410	0.391	0.121	3.402	0.001

- *R-Square*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Platform Digital (X) -> Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1) -> Inovasi Model Bisnis (Y)	0.169	0.168	0.075	2.234	0.026
Platform Digital (X) -> Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2) -> Inovasi Model Bisnis (Y)	0.410	0.391	0.121	3.402	0.001

- *Q-Square*

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Inovasi Model Bisnis (Y)	231.000	167.512	0.275
Platform Digital (X)	231.000	231.000	
Rekonfigurasi Kapabilitas Evolusioner (Z1)	154.000	126.696	0.177
Rekonfigurasi Kapabilitas Subtitusional (Z2)	308.000	255.881	0.169