

## Pengaruh Inovasi Model Bisnis terhadap Peningkatan Kinerja UKM di Yogyakarta

Farhan Bagas Aji<sup>1\*</sup>, Siti Nursyamsiah<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Department of Management, Faculty of Business and Economics, Universitas Islam Indonesia

<sup>2</sup> Department of Management, Faculty of Business and Economics, Universitas Islam Indonesia

\*Corresponding author, E-mail: [18311152@students.uii.ac.id](mailto:18311152@students.uii.ac.id)

INFORMASI ARTIKEL	ABSTRAK
<p><i>Section</i> Artikel Hasil Penelitian</p> <hr/> <p><i>Sejarah Artikel</i> Artikel Diserahkan: 25/03/2023 Diterima: 25/03/2023 Tersedia secara online: 25/03/2023</p> <hr/> <p><i>Kata Kunci</i> inovasi model bisnis sumber daya model bisnis strategi model bisnis kebijakan model bisnis inovasi kinerja UKM</p>	<p>Inovasi model bisnis adalah cara perusahaan menciptakan dan menangkap nilai bagi pelanggan mereka dan untuk diri mereka sendiri, salah satunya yaitu transformasi digital. Penelitian ini dengan tujuan mengenai apakah UKM yang menjalani transformasi digital berkinerja lebih baik jika mereka mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk eksperimen model bisnis dan lebih terlibat dalam implementasi strategi. Pengujian model dan hipotesis dilakukan dengan menggunakan sampel 110 responden dengan kriteria pelaku UKM di Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel dengan metode <i>random sampling</i>. Penelitian ini menggunakan <i>structural equation modelling</i> (SEM) <i>Partial Least Squares</i> (PLS), menggunakan software SmartPLS v.3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel sumber daya model bisnis dan strategi model bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebijakan model bisnis, sumber daya model bisnis dan strategi model bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, inovasi dan kebijakan model bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada UKM di Yogyakarta.</p>

©2023 PT Solusi Edukasi Berdikari: Publishers. All rights Reserved

### PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi mempengaruhi hampir seluruh bidang kehidupan di dunia. Perekonomian menjadi salah satu sektor yang terkena pengaruh dari kemajuan teknologi. Teknologi yang terus



berkembang secara pesat telah memberi perubahan dalam kehidupan masyarakat khususnya teknologi informasi dan komunikasi. Transformasi digital mengubah cara usaha kecil dan menengah (UKM) menciptakan dan menangkap nilai (Bharadwaj *et al.*, 2013). Transformasi digital didefinisikan sebagai proses yang digunakan untuk merestrukturisasi ekonomi, institusi, dan masyarakat pada tingkat sistem (Unruh dan Kiron, 2017). Transformasi digital bukan tentang mengoptimalkan proses internal atau menggabungkan teknologi baru, tetapi mengubah model bisnis UKM secara mendasar (Loebbecke dan Picot, 2015). Oleh karena itu, keputusan strategis transformasi digital tidak otomatis meningkatkan kinerja, karena menuntut UKM untuk memikirkan kembali dan mengubah model bisnisnya.

Model bisnis adalah cara perusahaan menciptakan dan menangkap nilai bagi pelanggan mereka dan untuk diri mereka sendiri. Model bisnis mengacu pada cara satu organisasi atau jaringan organisasi berkolaborasi pada tingkat strategis dan operasional untuk menawarkan dan mengeksploitasi produk dan/atau layanan (bundel) (Bouwman, Nikou dan de Reuver, 2019). Menurut Bouwman, Nikou dan de Reuver (2019) terdapat dua komponen dari model bisnis perusahaan yaitu sumber daya dan strategi model bisnis.

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

Penelitian ini mengadopsi dari penelitian Bouwman, Nikou dan de Reuver (2019) yang meneliti mengenai apakah UKM yang menjalani transformasi digital berkinerja lebih baik jika mereka mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk eksperimen model bisnis dan lebih terlibat dalam implementasi strategi. Penelitian yang menghubungkan kebijakan model bisnis dan strategi model bisnis dengan kinerja perusahaan sebagian besar masih kurang, seperti halnya literatur tentang praktik inovasi model bisnis.

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

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

sumber daya, strategi model bisnis, dan kebijakan model bisnis), maka hal ini masih menarik untuk diteliti kembali terutama di negara Indonesia atau lebih spesifiknya di kota Yogyakarta. Jumlah UKM di Yogyakarta pada tahun 2020 tercatat 277.677,00 UKM, 2021 tercatat 329.719,00 UKM, dan di tahun 2022 tercatat 342.924,00 UKM. Dimana dalam laporan ini dapat disimpulkan bahwa setiap tahunnya UKM di Yogyakarta selalu mengalami peningkatan (Bappeda Daerah Istimewa Yogyakarta, 2023).

## KAJIAN PUSTAKA & HIPOTESIS

### Model Bisnis

Secara tradisional, model bisnis terdiri dari tiga bidang: (a) Internet, seluler, dan teknologi informasi berdampak pada bisnis di tingkat infrastruktur dan aplikasi yang mendefinisikan kembali peran aktor dalam domain sistem telekomunikasi dan informasi yang konvergen; (b) isu-isu strategis terkait dengan kinerja dan penciptaan nilai perusahaan; dan (c) inovasi dan manajemen teknologi (Bouwman, Nikou dan de Reuver, 2019). Model bisnis (BM) adalah kerangka kerja konseptual yang menggambarkan logika inti yang menopang bisnis; hal tersebut mewakili arsitektur bisnis yang dihasilkan dari kombinasi komponen inti bisnis dengan koneksi yang melekat.

Secara keseluruhan, model bisnis adalah alat konseptual yang mengidentifikasi dan membuat eksplisit, mungkin melalui alat diagram, komponen kunci dari bisnis (yaitu pendapatan, biaya, penyedia, saluran, dll), dan interaksi di antara komponen-komponen ini (transaksi, pengiriman, kemitraan, dll), menjadi kerangka kerja yang unik dan komprehensif (Ammirato, Linzalone dan Felicetti, 2022). Model bisnis mengacu pada deskripsi atau model yang mewakili logika perusahaan untuk menciptakan, mendistribusikan, dan menangkap nilai bagi para pemangku kepentingannya (DaSilva dan Trkman, 2014). Model bisnis sebagai 'deskripsi tentang bagaimana sebuah organisasi atau jaringan organisasi bermaksud untuk menciptakan dan menangkap nilai dengan produk dan layanannya' (Bouwman *et al.*, 2008).

### Inovasi Model Bisnis

Proses inovasi model bisnis mempengaruhi daya saing suatu perusahaan, dan keberlanjutannya sepanjang waktu. Inovasi model bisnis adalah proses baik penciptaan model bisnis baru, atau modifikasi (melibatkan setidaknya satu elemen) dari model bisnis yang ada (Ammirato, Linzalone dan Felicetti, 2022). Inovasi model bisnis bertujuan untuk menciptakan dan menangkap nilai dengan cara baru dan memungkinkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan baru atau tersembunyi yang tidak terpenuhi.

Empat jenis inovasi model bisnis dapat diidentifikasi: *startup*, transformasi model bisnis, diversifikasi model bisnis, dan akuisisi model bisnis. *Startup* adalah ketika sebuah perusahaan tidak memiliki model bisnis saat ini, dan yang baru dibuat. Transformasi adalah ketika ada model bisnis saat ini yang diubah menjadi model bisnis lain. Diversifikasi adalah ketika model bisnis saat ini tetap ada, dan model bisnis tambahan dibuat. Akuisisi adalah ketika model bisnis tambahan diidentifikasi, diperoleh dan diintegrasikan (Ammirato, Linzalone dan Felicetti, 2022).

## Perumusan Hipotesis

### Sumber Daya Model Bisnis

Sumber daya menjadi pusat perhatian banyak teori ekonomi kontemporer dan ilmu manajemen yang menggambarkan proses yang semakin kompleks yang terjadi di dalam perusahaan dan di lingkungannya. Banyaknya studi tentang sumber daya, yang dilakukan dari perspektif yang berbeda, membuat mustahil untuk membangun definisi tunggal yang diterima secara umum dari istilah tersebut. Secara umum, suatu perusahaan, untuk menciptakan produk dan layanan, membutuhkan sumber daya dan, lebih khusus lagi, basis sumber daya (Otola, 2020). Kontradiksi yang tampak dapat diselesaikan dengan menggabungkan konstruksi yang berkaitan dengan inovasi ke dalam model ini. Bahwa Sumber daya model bisnis harus fokus pada inovasi (implementasi ide, produk, atau proses baru) daripada pembelajaran (pengembangan pengetahuan dan wawasan) sebagai mekanisme utama untuk merespons pasar. Selanjutnya, orientasi pasar dan pembelajaran keduanya merupakan anteseden yang terpisah dari budaya inovatif. Ketika sumber daya yang memadai tersedia, memfasilitasi pelaksanaan inovasi (kapasitas inovatif). Perusahaan dengan kapasitas yang lebih besar untuk berinovasi akan lebih berhasil dalam menanggapi lingkungan mereka dan mengembangkan kemampuan baru yang mengarah pada keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul (Hurley dan Hult, 1998).

Sumber daya untuk eksperimen suatu kebijakan model bisnis biasanya memerlukan sebuah anggaran, kemampuan dari manusia, dan waktu yang harus disediakan oleh perusahaan untuk mendukung praktik eksperimen suatu model bisnis. Praktik eksperimen untuk kebijakan model bisnis adalah suatu kegiatan di dalam perusahaan yang berkaitan dengan eksplorasi (Bouwman, Nikou dan de Reuver, 2019). Peneliti juga mengandaikan bahwa mengalokasikan sumber daya model bisnis untuk eksperimen model bisnis dapat berkontribusi langsung pada konsep inovasi yang lebih luas sebagai hasilnya. Mungkin jelas bahwa tanpa sumber daya keuangan, manusia, fisik, teknologi, dan pasar, proyek eksperimen suatu model bisnis hanya berdampak terbatas. Peneliti juga memfokuskan pada suatu inovasi sebagai konstruksi hasil dari sumber daya model bisnis, yaitu sebagai kapasitas untuk menghasilkan sebuah inovasi baru (Bouwman, Nikou dan de Reuver, 2019). Jika perusahaan atau pelaku bisnis memiliki lebih banyak sumber daya model bisnis yang tersedia untuk kegiatan terkait inovasi yang bersifat kebaruan, perusahaan dapat meningkatkan kapasitasnya untuk berinovasi lebih lanjut kedepannya. Dari sini, peneliti dapat menarik hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>1</sub>: Sumber daya model bisnis berpengaruh terhadap kebijakan model bisnis.*

*H<sub>2</sub>: Sumber daya model bisnis berpengaruh terhadap inovasi.*

### Strategi Model Bisnis

Strategi model bisnis merupakan komponen-komponen yang diperlukan untuk menyusun strategi. Hal tersebut termasuk efektivitas operasional, penentuan posisi, trade-off, aktivitas unik, dan kecocokan. Sementara efektivitas operasional mengacu pada praktik terbaik industri yang diperlukan tetapi tidak cukup untuk memiliki strategi, penentuan posisi, pertukaran dan aktivitas unik, atau sumber daya dan kemampuan unik yang diterjemahkan ke dalam keunggulan kompetitif jangka panjang, membahas kebutuhan untuk menciptakan hambatan. Komponen strategis dari orientasi inovasi mencerminkan arahan strategi model bisnis yang diterapkan oleh perusahaan untuk menciptakan perilaku yang tepat untuk kinerja bisnis yang unggul secara

berkesinambungan. Intinya, komponen ini adalah cara berpikir dan memimpin yang mendorong perusahaan dalam jangka panjang, membuatnya tetap inovatif. Arah strategi model bisnis melibatkan kejelasan pemikiran dan tujuan dan umumnya diartikulasikan melalui pernyataan visi dan misi dan tujuan. Komponen arahan strategi model bisnis dari orientasi inovasi melengkapi konstruksi orientasi kewirausahaan, Hal ini mendorong strategi model bisnis yang mendorong terciptanya ide-ide baru dan memfasilitasi pemosisian yang proaktif dan agresif secara. Namun, arahan strategi model bisnis berfokus pada pemahaman dan keyakinan strategis terhadap inovasi di perusahaan (Siguaw, Simpson dan Enz, 2006).

Peneliti mengikuti pandangan bahwa strategi perlu diterapkan dalam logika bisnis sebagai langkah pertama dalam proses inovasi model bisnis. Peneliti mengandaikan bahwa, setelah mengambil langkah pertama ini, perusahaan akan bereksperimen dengan model bisnis alternatif yang sesuai dengan strategi mereka, misalnya mencoba berbagai konfigurasi saluran media sosial (Bouwman, Nikou dan de Reuver, 2019). Dengan cara ini, praktik kebijakan suatu model bisnis dan aktivitas inovasi akan terpengaruh, misalnya jika pilihan strategis adalah memperluas ke pasar internasional, praktik kebijakan suatu model bisnis akan meningkat dengan, misalnya bereksperimen dengan grup target baru atau saluran pengiriman. Komponen strategis dari orientasi inovasi dapat mencerminkan arahan yang strategis yang dapat diterapkan oleh suatu perusahaan untuk menciptakan perilaku yang tepat untuk kinerja bisnis yang unggul secara berkesinambungan. Intinya, komponen ini adalah cara berpikir dan memimpin yang mendorong perusahaan dalam jangka panjang, menjaganya tetap inovatif. Arah strategis melibatkan kejelasan pemikiran dan tujuan dan umumnya diartikulasikan melalui pernyataan visi dan misi dan tujuan (Siguaw, Simpson dan Enz, 2006). Bahkan kegiatan percobaan inovasi model bisnis yang gagal memberikan pelajaran tentang apa yang berhasil dan dengan demikian tidak hanya berkontribusi untuk menemukan inovasi model bisnis yang sukses, tetapi juga kapasitas untuk berinovasi dari perusahaan (Bouwman, Nikou dan de Reuver, 2019). Dari sini maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>3</sub>: Strategi model bisnis berpengaruh terhadap kebijakan model bisnis.*

*H<sub>4</sub>: Strategi model bisnis berpengaruh terhadap inovasi.*

## **Inovasi**

Inovasi dalam literturnya inovasi biasanya dibedakan baik oleh kebaruan teknologi dan kebaruan pasar atau oleh apakah produk tersebut baru bagi perusahaan atau baru bagi dunia. Dampak inovasi produk bagi produsen akan berbeda dengan konsumen, sehingga menimbulkan perbedaan efektivitas strategi peluncuran terhadap kinerja. Dampak inovasi pada konsumen lebih bergantung pada tingkat pembelajaran dan upaya adopsi yang dibutuhkan dari mereka daripada pada kebaruan teknologi itu sendiri. Sebuah inovasi pemasaran secara teknis tidak perlu baru, selama pelanggan menganggap penawarannya sebagai sesuatu yang baru (Lee dan O'Connor, 2003). Keinovatifan merupakan kebaruan produk bagi perusahaan pasar, kebaruan bagi perusahaan, keunggulan produk dibandingkan pelanggan; dan kesulitan adopsi bagi pelanggan. Orientasi inovasi dalam hal keunggulan teknologi perusahaan yang mengabdikan energi mereka untuk menemukan dan menyempurnakan produk unggulan. Konseptualisasi ini terdiri dari keterbukaan terhadap inovasi dan kapasitas untuk berinovasi (Siguaw, Simpson dan Enz, 2006).

Orientasi inovasi dapat memberikan efek positif pada kinerja bisnis sebagai inovasi diterjemahkan ke dalam pengembangan keunggulan kompetitif dalam perusahaan. Perusahaan

yang tertarik untuk berinovasi akan fokus pada aktivitas yang meningkatkan kapasitas mereka untuk melakukannya (Hurley dan Hult, 1998). Kapasitas ini dapat mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan dan, dengan demikian dapat menghasilkan kinerja bisnis yang lebih baik. Keinovatifan merupakan suatu proses kebaruan produk bagi perusahaan pasar, kebaruan bagi perusahaan, dan keunggulan produk dibandingkan pelanggan, dan kesulitan adopsi bagi pelanggan. Gambaran dari literatur ini, peneliti membedakan dampak inovasi terhadap kinerja sebuah perusahaan mengenai teknologi baru (Lee dan O'Connor, 2003). Maka dari itu, peneliti mengusulkan hipotesis berikut:

*H<sub>5</sub>: Inovasi model bisnis berpengaruh terhadap kinerja UKM.*

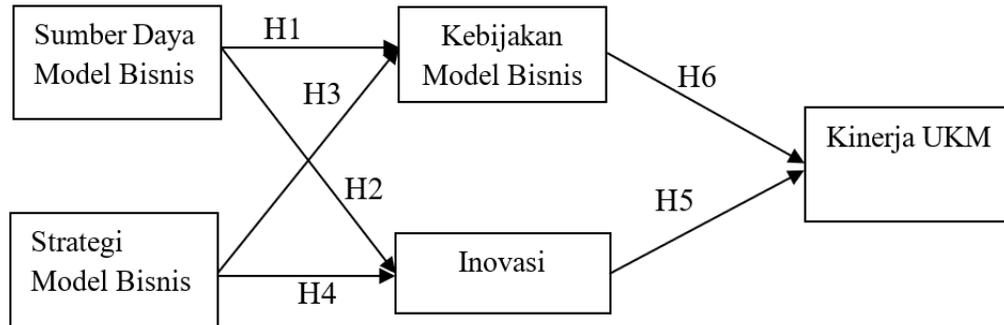
### **Kebijakan Model Bisnis**

Kebijakan Model bisnis adalah konsep strategi yang telah digunakan untuk menjelaskan kesuksesan perusahaan, evolusi industri dan lintasan teknologi kebijakan model bisnis bertindak sebagai mediator antara teori dan praktik, memungkinkan para sarjana dan manajer untuk menanyakan tentang dunia dan menyimpulkan hal-hal tentang realitas. Adopsi kebijakan model bisnis, bukan hanya tentang pilihan tetapi juga tentang kesesuaian dan kecocokan. Asumsi manajerial dapat tidak konsisten atau dapat konsistens dalam menjalankan suatu bisnis, atau antara bisnis dan lingkungan, dapat menyebabkan kebutuhan untuk mengadopsi model bisnis lain yang lebih cocok jika ingin bertahan. Selanjutnya, adopsi model bisnis dapat bergantung tidak hanya pada asumsi, harapan, dan pemahaman manajer puncak, tetapi juga pelanggan dan/atau pemangku kepentingan lainnya (Rumble dan Mangematin, 2015). Praktik eksperimen model bisnis, seperti yang telah dibahas sebelumnya, berkaitan dengan bagaimana inovasi model bisnis sebenarnya diwujudkan, misalnya, apa yang dilakukan dan dalam urutan apa. Berdasarkan penelitian studi kasus yang ekstensif dan pada literatur yang dibahas menemukan bahwa, tergantung pada apa yang usaha kecil menengah (UKM), jalur eksperimen model bisnis tertentu diikuti (Khanagha, Volberda dan Oshri, 2014). Dari sini, kami berharap bahwa semakin besar upaya yang dilakukan perusahaan untuk bereksperimen dengan model bisnis mereka, semakin baik kinerja mereka secara keseluruhan. Oleh karena itu, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>6</sub>: Kebijakan model bisnis berpengaruh terhadap kinerja UKM.*

### **Kinerja UKM**

Kinerja perusahaan terdapat dua jenis kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Kinerja keuangan perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor seperti kondisi ekonomi, perubahan peraturan pemerintah yang cenderung menguntungkan suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain, perkembangan teknologi, perubahan biaya produksi dan pengiriman produk atau jasa karena pergeseran makro ekonomi. UKM yang berhasil mengatasi permasalahan di atas cenderung memiliki kinerja yang sangat baik atau positif, namun yang tidak menyadarinya akan mengalami kinerja yang negatif. Kinerja positif berarti perusahaan dapat mencapai tujuannya, sedangkan kinerja negatif menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat memenuhi tujuannya (Purnama Sari, Suryaningrum dan Setyo Budiarto, 2019). Berbagai faktor telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja organisasi pada penelitian sebelumnya, antara lain kinerja operasional, kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, inovasi dalam produk, kemampuan bersaing, dan tingkat layanan pelanggan (Hendijani dan Saeidi Saei, 2020).



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif atau deskripsi numerik dengan pengumpulan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner melalui google form dengan skala 1 (sangat tidak setuju) – 5 (sangat setuju).

Responden dalam penelitian ini adalah responden pelaku UKM di Yogyakarta. Jumlah responden yang terkumpul pada penelitian ini 110 responden. Penelitian ini menggunakan analisis *structural equation modelling* (SEM) dan analisis ini menggunakan alat bantu *partial least squares* (PLS) dengan menggunakan *software* SmartPLS v.3.

**Tabel 1.** Analisis Deskriptif Variabel Demografis

Variabel Demografi	N	%
<i>Jenis Usaha</i>		
Makanan/minuman	59	53,6
Fashion	19	17,3
Pertanian/Peternakan	3	2,7
Otomotif	15	13,6
Bangunan	7	6,4
Lainnya	7	6,4
<i>Modal Usaha</i>		
< 24.999.999	33	30,0
25.000.000-49.999.999	45	40,9
50.000.000-74.999.999	15	13,6
75.000.000-99.999.999	3	2,7
>100.000.000	14	12,7
<i>Jabatan Responden</i>		
Pemilik usaha	92	83,6
Karyawan	18	16,4
<i>Jumlah Karyawan</i>		
<5 orang	58	52,7
5-10 orang	46	41,8

Variabel Demografi	N	%
10-15 orang	3	2,7
>15 orang	3	2,7
<i>Umur Usaha</i>		
<1 tahun	10	9,1
1-2 tahun	17	15,5
2-3 tahun	14	12,7
3-4 tahun	17	15,5
4-5 tahun	11	10,0
>5 tahun	41	37,3
<i>Pendapatan Per tahun</i>		
<49.999.999	25	22,7
50.000.000-99.999.999	53	48,2
100.000.000-149.000.000	22	20,0
>150.000.000	10	9,1

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

## HASIL ANALISIS

### Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tahapan ini melalui tahapan analisis *outer model* bertujuan untuk menjelaskan secara spesifik hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Uji *outer model* ini menerapkan prosedur PLS Algorithm. Tahap analisis pada *outer model* ini diukur dengan cara menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas (Ghozali dan Latan, 2015).

### *Convergent Validity*

Validitas konvergen yang dapat diterima yaitu validitas yang mempunyai sebuah nilai *loading factor*  $\geq 0,5$  (Hair Jr. *et al.*, 2010). Berikut adalah nilai *outer loading* masing-masing indikator pada variabel penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 2.** *Convergent Validity*

Variabel	Item	<i>Factor Loading</i>	Keterangan
Sumber Daya Model Bisnis	SDM1	0,900	Valid
	SDM2	0,894	Valid
	SDM3	0,907	Valid
Strategi Model Bisnis	SMB1	0,878	Valid
	SMB2	0,785	Valid
	SMB3	0,857	Valid
Inovasi	IN1	0,862	Valid
	IN2	0,874	Valid
	IN3	0,849	Valid
	IN4	0,839	Valid
	IN5	0,843	Valid

Variabel	Item	Factor Loading	Keterangan
Kebijakan Model Bisnis	IN6	0,917	Valid
	IN7	0,923	Valid
	KMB1	0,833	Valid
	KMB2	0,744	Valid
	KMB3	0,812	Valid
	KMB4	0,776	Valid
	KMB5	0,860	Valid
	KMB6	0,854	Valid
Kinerja UKM	KMB7	0,841	Valid
	KIN1	0,863	Valid
	KIN2	0,763	Valid
	KIN3	0,772	Valid
	KIN4	0,731	Valid
	KIN5	0,752	Valid
	KIN6	0,784	Valid
	KIN7	0,817	Valid
	KIN8	0,838	Valid

Sumber: Olah Data (2022)

### Discriminant Validity

*Discriminant validity* juga dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Direkomendasikan bahwa nilai AVE setiap struktur lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2011).

**Tabel 3.** *Discriminant Validity Test*

	Inovasi	Kebijakan Model Bisnis	Kinerja UKM	Strategi Model Bisnis	Sumber Daya Model Bisnis
Inovasi	0,873				
Kebijakan Model Bisnis	0,534	0,818			
Kinerja UKM	0,592	0,548	0,791		
Strategi Model Bisnis	0,648	0,711	0,642	0,841	
Sumber Daya Model Bisnis	0,623	0,698	0,682	0,792	0,901

Sumber: Olah Data (2022)

### Composite Reliability

Pengujian reliabilitas komposit adalah menguji konsistensi instrumen yang mengukur konsep yang diukurinya. Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Menurut Ghozali (Ghozali, 2011) suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika menghasilkan nilai *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) > 0,7 dan nilai *composite reliability* > 0,7.

**Tabel 4.** Nilai Uji Reliabilitas

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

Sumber: Olah Data (2022)

**Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)**

Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* ( $R^2$ ) dan uji signifikansi.

***R-Square* ( $R^2$ )**

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

**Tabel 5.** Nilai  $R^2$  Variabel Endogen

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

Sumber: Olah Data (2022)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa model sumber daya model bisnis dan strategi model bisnis terhadap inovasi memberikan nilai  $R^2$  sebesar 0,452, dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa variabel inovasi dapat dijelaskan oleh variabel sumber daya model bisnis dan strategi model bisnis adalah sebesar 45,2% sedangkan sisanya sebesar 54,8% (100%-45,2%) dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

***F-Square***

Nilai *f-square* digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel prediktor terhadap variabel dependen. Nilai *f-square* dapat diinterpretasikan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh lemah (0,02), sedang (0,15) dan kuat (0,35) pada level structural (Ghozali dan Latan, 2015).

**Tabel 6.** Nilai  $F^2$

Variabel	Inovasi	Kebijakan Model Bisnis	Kinerja UKM
Inovasi			0,219

Variabel	Inovasi	Kebijakan Model Bisnis	Kinerja UKM
Kebijakan Model Bisnis			0,130
Kinerja UKM			
Strategi Model Bisnis	0,118	0,151	
Sumber Daya Model Bisnis	0,059	0,110	

Sumber: Olah Data (2022)

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

### Q-Square

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

**Tabel 7. Predictive Relevance**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Inovasi	770.000	509.727	0.338
Kebijakan Model Bisnis	770.000	492.851	0.360
Kinerja UKM	880.000	658.891	0.251
Strategi Model Bisnis	330.000	330.000	0.000
Sumber Daya Model Bisnis	330.000	330.000	0.000

Sumber: Olah Data (2022)

Pada tabel 7. di atas menunjukkan bahwa nilai *predictive relevance* atau nilai observasi dalam penelitian ini  $> 0$  sehingga diartikan bahwa nilai observasi yang dihasilkan sudah baik.

### Uji Hipotesis

Pengujian signifikansi dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dengan metode SEM PLS dilakukan melalui metode *bootstrapping*. Pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (*p-value*), dan nilai *T-table*.

Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi *t-value*  $> 1,96$  dan atau nilai *p-value*  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, sebaliknya jika nilai *t-value*  $< 1,96$  dan atau nilai *p-value*  $> 0,05$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima (Ghozali dan Latan, 2015).

**Tabel 8. Pengaruh antar Variabel**

Pengaruh antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Value	Ket.
Sumber Daya Model Bisnis -> Kebijakan Model Bisnis	0,362	3,426	0,001	Diterima
Sumber Daya Model Bisnis -> Inovasi	0,293	2,672	0,008	Diterima

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

Sumber: Olah Data (2022)

### Pembahasan

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa sumber daya model bisnis berpengaruh terhadap kebijakan model bisnis pada UKM di Yogyakarta, diterima. Hal ini berarti bahwa sumber daya model bisnis berdampak positif dan signifikan dalam meningkatkan kebijakan model bisnis pada UKM. Sumber daya yang dimiliki pada suatu manajemen bisnis akan menentukan arah dan kebijakan yang dibuat guna meningkatkan keunggulan persaingan. Sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Bouwman, Nikou dan de Reuver (2019) yang menunjukkan bahwa sumber daya model bisnis memiliki pengaruh terhadap kebijakan model bisnis. Perusahaan yang memiliki kapasitas sumber daya yang baik, akan mampu menyusun kebijakan yang dibentuk untuk berinovasi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang lebih tinggi.

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa sumber daya model bisnis berpengaruh terhadap inovasi model bisnis pada UKM di Yogyakarta, diterima. Hal ini berarti bahwa sumber daya model bisnis berdampak positif dan signifikan dalam meningkatkan inovasi yang dilakukan pada proses bisnis UKM. Pelaku bisnis atau UKM dengan lebih banyak sumber daya model bisnis yang tersedia akan memiliki kemampuan dalam meningkatkan inovasi yang bersifat kebaruan pada proses penciptaan produk dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Bouwman, Nikou dan de Reuver (2019) yang menunjukkan bahwa sumber daya model bisnis memiliki pengaruh terhadap inovasi model bisnis. Sejalan dengan pernyataan Hurley dan Hult (1998) yang menyampaikan bahwa sumber daya model bisnis dan karakteristik perusahaan telah terbukti mempengaruhi dimensi kapasitas inovasi. Inovasi yang berhasil merupakan hasil dari sumber daya model bisnis dan budaya berorientasi pasar yang digabungkan dengan nilai-nilai kewirausahaan.

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

Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa strategi model bisnis berpengaruh terhadap inovasi model bisnis pada UKM di Yogyakarta, diterima. Hal ini berarti bahwa strategi model bisnis berdampak positif dan signifikan dalam meningkatkan inovasi model bisnis pada UKM.

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

Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa inovasi model bisnis berpengaruh terhadap kinerja UKM di Yogyakarta, diterima. Hal ini berarti bahwa inovasi model bisnis berdampak positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pada UKM. Perusahaan dengan orientasi inovasi dapat memberikan dampak positif pada kinerja bisnis yang dimiliki yang diterjemahkan ke dalam pengembangan keunggulan kompetitif dalam perusahaan. Sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Bouwman, Nikou dan de Reuver (2019) yang menunjukkan bahwa inovasi model bisnis memiliki pengaruh terhadap kinerja UKM. Sejalan dengan pernyataan Hurley dan Hult (1998) bahwa perusahaan yang tertarik untuk berinovasi akan fokus pada aktivitas yang meningkatkan kapasitas mereka untuk melakukannya. Inovasi model bisnis yang tinggi dari perusahaan akan dapat menghasilkan kinerja berupa kebaruan produk sesuai dengan kebutuhan pasar dan keunggulan perusahaan dengan pesaing.

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

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Sumber daya model bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebijakan model bisnis pada UKM di Yogyakarta. Sumber daya model bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi pada UKM di Yogyakarta.

Strategi model bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kebijakan model bisnis pada UKM di Yogyakarta. Strategi Model bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi pada UKM di Yogyakarta. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada UKM di Yogyakarta. Kebijakan Model bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada UKM di Yogyakarta. Berdasarkan penelitian dan analisis yang telah dilakukan, peneliti menyadari bahwa dalam penelitian ini masih terdapat beberapa kelemahan dan kekurangan yang dapat disampaikan melalui keterbatasan penelitian berikut ini:

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

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

## REFERENSI

- Ammirato, S., Linzalone, R. dan Felicetti, A.M. (2022) "Business model innovation drivers as antecedents of performance," *Measuring Business Excellence*, 26(1), hal. 6–22. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2021-0012>.
- Bappeda Daerah Istimewa Yogyakarta (2023) *UMKM, Dataku DIY*. Tersedia pada: [http://bappeda.jogjapro.v.go.id/dataku/data\\_dasar/index/107-umkm](http://bappeda.jogjapro.v.go.id/dataku/data_dasar/index/107-umkm) (Diakses: 25 Maret 2023).
- Bharadwaj, A. *et al.* (2013) "Digital business strategy: Toward a next generation of insights," *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(2), hal. 471–482. Tersedia pada: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>.
- Bouwman, H. *et al.* (2008) "Conceptualizing the STOF model," in *Mobile Service Innovation and Business Models*. Berlin, Heidelberg: Springer, hal. 31–70. Tersedia pada: [https://doi.org/10.1007/978-3-540-79238-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-540-79238-3_2).
- Bouwman, H., Nikou, S. dan de Reuver, M. (2019) "Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs?," *Telecommunications Policy*, 43(9), hal. 101828. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>.
- DaSilva, C.M. dan Trkman, P. (2014) "Business model: What it is and what it is not," *Long Range Planning*, 47(6), hal. 379–389. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>.
- Ghozali (2011) *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. dan Latan, H. (2015) *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair Jr., J.F. *et al.* (2010) *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7 ed. New Jersey: Pearson Education.

- Hendijani, R. dan Saeidi Saei, R. (2020) "Supply chain integration and firm performance: the moderating role of demand uncertainty," *Cogent Business and Management*, 7(1), hal. 1760477. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1760477>.
- Hurley, R.F. dan Hult, G.T.M. (1998) "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, 62(3), hal. 42–54. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>.
- Khanagha, S., Volberda, H. dan Oshri, I. (2014) "Business model renewal and ambidexterity: Structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model," *R and D Management*, 44(3), hal. 322–340. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1111/radm.12070>.
- Kiel, D. *et al.* (2016) "The Impact of the Industrial Internet of Things on Established Business Models," in *International Association for Management of Technology IAMOT 2016 Conference Proceedings*. Orlando, hal. 673–695.
- Lee, Y. dan O'Connor, G.C. (2003) "The Impact of Communication Strategy on Launching New Products: The Moderating Role of Product Innovativeness," *Journal of Product Innovation Management*, 20(1), hal. 4–21. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1111/1540-5885.t01-1-201002>.
- Loebbecke, C. dan Picot, A. (2015) "Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda," *Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), hal. 149–157. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.08.002>.
- Otola, I. (2020) "An Insight into the Key Resources in Business Models. What We Can Learn from High-Growth Enterprises," in *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges*, hal. 18799–18810.
- Purnama Sari, R., Suryaningrum, S. dan Setyo Budiarto, D. (2019) "Does family firm have better performance? empirical research in indonesia smes," *AKUNTABEL: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 16(2), hal. 263–271. Tersedia pada: <https://doi.org/10.30872/jakt.v16i2.6145>.
- Rachinger, M. *et al.* (2019) "Digitalization and its influence on business model innovation," *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), hal. 1143–1160. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>.
- Rumble, R. dan Mangematin, V. (2015) "Business model implementation: The antecedents of multi-sidedness," *Advances in Strategic Management*, 33, hal. 97–131. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/S0742-332220150000033021>.
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M. dan Enz, C.A. (2006) "Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research," *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), hal. 556–574. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00224.x>.
- Unruh, G. dan Kiron, D. (2017) *Digital Transformation on Purpose, MIT Sloan Management Review*. Tersedia pada: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/> (Diakses: 25 Maret 2023).

Zott, C. dan Amit, R. (2010) "Business Model Design: An Activity System Perspective," *Long Range Planning*, 43(2-3), hal. 216-226. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>.