

**PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL  
TERHADAP MODEL BISNIS DAN  
DAMPAKNYA PADA KINERJA USAHA  
(SURVEY PADA UKM SEKTOR INDUSTRI KREATIF DI KOTA  
MALANG)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**JOHAN EKO PRAYOGO  
NIM. 165030200111084**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
MALANG  
2020**



MOTTO

“Hidup Hanya Sekali, Jangan Menua Tanpa Karya dan Inspirasi”

“Tajam Melihat Peluang, Tanggap Menjawab Tantangan”

“Pengusaha Pejuang, Pejuang Pengusaha”

“Yakinkan dengan Niat, Usahakan dengan Ilmu, Sampaikan dengan Amal, Yakin Usaha Sampai”



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Transformasi Digital terhadap Model Bisnis dan Dampaknya Pada Kinerja Usaha (Studi Pada UKM Industri Kreatif di Kota Malang)

Disusun oleh : Johan Eko Prayogo

NIM : 165030200111084

Fakultas : Ilmu Administrasi

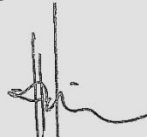
Program : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Keuangan

Malang, 4 Maret 2020

Komisi Pembimbing

Ketua



Brillyanes Sanawiri S.AB, M.BA

NIP. 20120118312281001



**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 18 Maret 2020

Jam : 08.00

Skripsi atas nama: Johan Eko Prayogo

Judul : Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Model Bisnis dan Dampaknya Pada Kinerja Usaha (Survey Pada UKM Sektor Industri Kreatif di Kota Malang)

dan dinyatakan

**LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

**Brillyanes Sanawiri S.AB, MBA**

**NIP. 20120818312281001**

Anggota,

Anggota,

**M. Kholid Mawardi, Ph.D**

**NIP. 197512202005011002**

**Agung Nugroho L.I.SAB., M.BusSysPro,**

**NIP. 197803172005011001**

**PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

**SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah skripsi ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dibuktikan adanya unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugat dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta di proses dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70)

Malang, 4 Maret 2020



Johan Eko Prayogo

NIM. 165030200111084

## RINGKASAN

Johan Eko Prayogo, 2020, **Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Model Bisnis dan Dampaknya Pada Kinerja Usaha** (Studi pada UKM Sektor Industri Kreatif di Kota Malang), Brillyanes Sanawiri S.AB, M.BA, 163 hal +xiii

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran bahwa faktor internal (variabel aktivitas inovasi dan strategi) dan faktor eksternal (variabel *technology turbulence* dan intensitas kompetitif) berpengaruh terhadap eksperimen model bisnis dan *business model practice* dan bagaimana *driver Business Model Inovation* tersebut berdampak pada *Innovativeness* dan Kinerja UKM Sektor Industri Kreatif di Kota Malang yang telah menerapkan teknologi digital pada usahanya.

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan program *SmartPLS* yaitu analisis statistik inferensial. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh *driver* dari *Business Model Inovation* yang terdiri dari faktor internal (intensitas kompetitif dan strategi), faktor eksternal (*technology turbulence* dan intensitas kompetitif), *Business Model Experimentation* dan *Business Model Practice* memberikan dampak yang baik pada *Innovativeness* dan Kinerja UKM Sektor Industri Kreatif di Kota Malang ketika sebuah teknologi digital (media sosial, *website* dan *marketplace*) merupakan bagian dari inovasi model bisnis mereka.

**Key word : Transformasi Digital, Inovasi model bisnis, UKM.**

## SUMMARY

Johan Eko Prayogo, 2020, **Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Model Bisnis dan Dampaknya Pada Kinerja Usaha** (Studi pada UKM Sektor Industri Kreatif di Kota Malang), Brillyanes Sanawiri S.AB, M.BA, 163 pages +xiii

*This study aims to explain of internal factors (innovation and strategy activity variables) and external factors (technological turbulence variables and competitive intensity) related to business model experiments and business model practices and how Business Model Innovation driver's to have an impact of Innovativeness and SME's Performance Creative Industry Sector in Malang City which has implemented digital technology in its business.*

*This type of research is explanatory research. Analysis of the data using the SmartPLS program, namely inferential statistical analysis. The results of this study indicate that all drivers of the Business Model Innovation consisting of internal factors (competitive intensity and strategy), external factors (technology turbulence and competitive intensity), Business Model Experiments and Business Model Practice have a good impact on Innovativeness and SME's Performance Creative Industry Sector in Malang City when a digital technology (social media, website and marketplace) is part of their business model innovation.*

**Key words: Digital Transformation, Business Model Innovation, SME's**

DAFTAR ISI

<b>Judul</b>	<b>hal.</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>i</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	<b>iv</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>v</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
I.1 Latar Belakang .....	1
I.2 Rumusan Masalah .....	12
I.3 Tujuan Penelitian .....	13
I.4 Kontribusi Penelitian .....	14
I.5 Sistematika Pembahasan .....	14
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>17</b>
II.1 Tinjauan Empiris .....	17
II.1.1 Bouwman <i>et al.</i> (2019) .....	17
II.1.2 Anwar (2018) .....	18
II.1.3 Bouwman <i>et al.</i> (2018) .....	18
II.2 Tinjauan Teoritis .....	19
II.2.1 Teknologi Digital .....	19
II.2.2 Model Bisnis .....	26
II.2.3 Strategi dan Inovasi .....	34
II.2.4 <i>Enviromental Context</i> (Eksternal) .....	38
II.2.5 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) .....	38



II.2.6	Kinerja Perusahaan (UKM).....	41
II.3	Hubungan Antar Variabel.....	42
II.4	Model Konsep.....	46
II.5	Model Hipotesis.....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>49</b>
III.1	Jenis Penelitian.....	49
III.2	Lokasi Penelitian.....	50
III.3	Populasi.....	50
III.4	Sampel.....	51
III.5	Definisi Operasional dan Skala Pengukuran.....	51
III.5.1	Variabel.....	51
III.5.2	Definisi Operasional Variabel.....	53
III.5.3	Skala Pengukuran.....	61
III.6	Teknik Pengumpulan Data.....	61
III.6.1	Jenis dan Sumber Data.....	61
III.6.2	Metode Pengumpulan Data.....	62
III.6.3	Instrumen Penelitian.....	63
III.7	Teknik Analisis Data.....	63
III.7.1	Analisis Statistik Deskriptif.....	64
III.7.2	Analisis Statistik Inferensial.....	65
III.8	Uji Hipotesis.....	69
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>72</b>
IV.1	Hasil Pengumpulan Data.....	72
IV.2	Hasil Analisis Data.....	84
IV.2.1	Hasil Analisis Deskriptif.....	84
IV.2.2	Hasil <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	89
IV.1	Hasil Pembahasan.....	106
<b>BAB V PENUTUP.....</b>		<b>111</b>
V.1	Kesimpulan.....	111

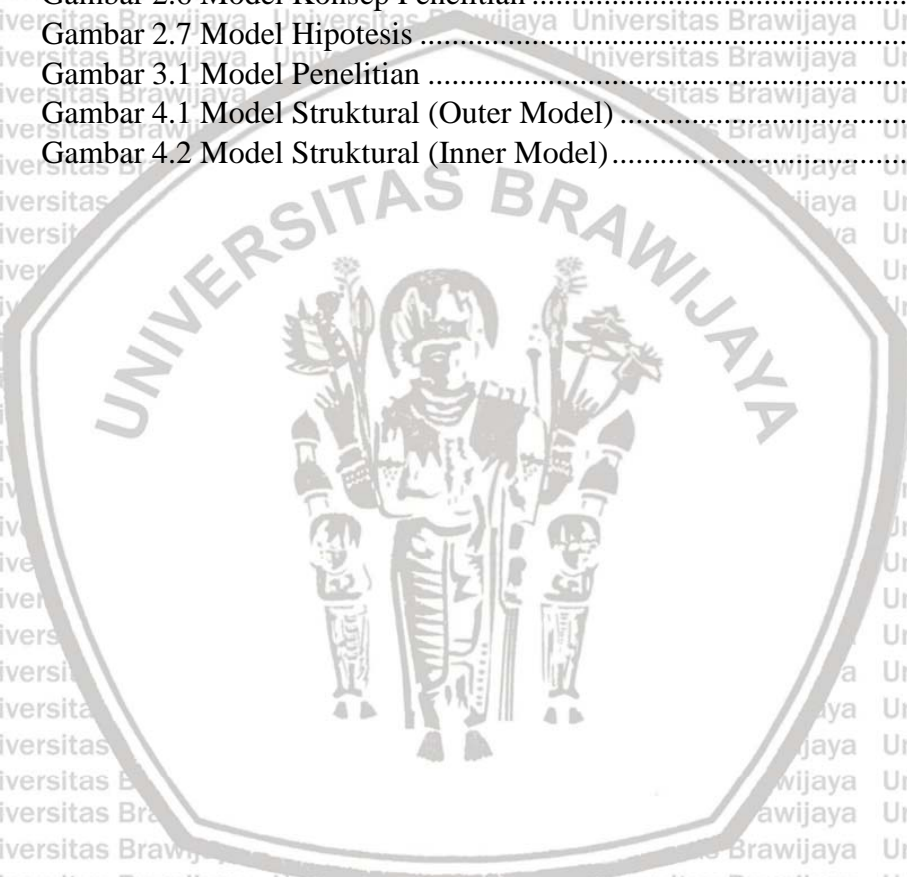


V.2	Saran	113
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		<b>115</b>
<b>LAMPIRAN</b>		<b>121</b>



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal.
Gambar 2.1	Distribusi Bisnis berdasarkan tingkat penggunaan teknologi digital	25
Gambar 2.2	Tiga Komponen Model bisnis Digital	31
Gambar 2.3	Sembilan Blok Osterwalder & Pigneur	32
Gambar 2.4	Blue Ocean Strategy	34
Gambar 2.5	Hubungan Strategi, Model Bisnis dan Taktik	36
Gambar 2.6	Model Konsep Penelitian	46
Gambar 2.7	Model Hipotesis	47
Gambar 3.1	Model Penelitian	53
Gambar 4.1	Model Struktural (Outer Model)	90
Gambar 4.2	Model Struktural (Inner Model)	96



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
	Table 1.1 Jumlah usaha mikro di Kota Malang sampai Oktober 2018.....	6
	Table 1.2 Jumlah usaha kecil di Kota Malang sampai Oktober 2018.....	6
	Table 1.3 Jumlah usaha menengah di Kota Malang sampai Oktober 2018.....	7
	Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	57
	Tabel 4.1 Sample dan Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	73
	Tabel 4.2 Komposisi Responden Berdasarkan Usia.....	73
	Tabel 4.3 Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	75
	Tabel 4.4 Komposisi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	75
	Tabel 4.5 Komposisi Responden Berdasarkan Posisi/Jabatan pada Usaha.....	76
	Tabel 4.6 Komposisi Responden Usaha Berdasarkan Jenis Usahanya.....	77
	Tabel 4.7 Komposisi Usaha Berdasarkan Usia Usaha.....	78
	Tabel 4.8 Klasifikasi Usaha Kecil Menengah.....	79
	Tabel 4.9 Komposisi Jumlah Karyawan Pada Setiap Usaha.....	79
	Tabel 4.10 Pemahaman Model Bisnis.....	80
	Tabel 4.11 Penerapan Inovasi model bisnis.....	81
	Tabel 4.12 Tingkat Penggunaan Teknologi Digital (Media Sosial).....	81
	Tabel 4.13 Tingkat Penggunaan Teknologi Digital (Website).....	82
	Tabel 4.14 Tingkat Penggunaan Teknologi Digital (Marketplace).....	83
	Tabel 4.15 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden.....	84
	Tabel 4.16 Distribusi Frekuensi Variabel Aktivitas Inovasi ( $X_1$ ).....	85
	Tabel 4.17 Distribusi Frekuensi Variabel Strategi ( $X_2$ ).....	85
	Tabel 4.18 Distribusi Frekuensi Variabel Technology Turbulance ( $X_3$ ).....	86
	Tabel 4.19 Distribusi Frekuensi Variabel Intensitas Kompetitif ( $X_4$ ).....	87
	Tabel 4.20 Distribusi Frekuensi Variabel Business Model Experimentation ( $Z_1$ ).....	87
	Tabel 4.21 Distribusi Frekuensi Variabel Business Model Practice ( $Z_2$ ).....	88
	Tabel 4.22 Distribusi Frekuensi Variabel Innovativeness ( $Y_1$ ).....	88
	Tabel 4.23 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja ( $Y_2$ ).....	89
	Tabel 4.24 Nilai Loading Factor.....	91
	Tabel 4.25 Nilai Cross Loading.....	93
	Tabel 4.26 Goodness of Fit.....	95
	Tabel 4.27 Nilai R-Square.....	96
	Tabel 4.28 Path Coefficient (Mean, T-Values).....	99
	Tabel 4.29 Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung.....	105





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### I.1 Latar Belakang

Indonesia adalah negara dengan potensi ekonomi yang sangat besar, dengan sumber daya yang berlimpah, tenaga kerja muda dalam jumlah besar dan sedang mengalami laju urbanisasi yang cepat. Indonesia mencatat salah satu tingkat pertumbuhan ekonomi paling mengesankan di dunia dalam satu dekade terakhir, rata-rata 5% per tahun (*Deloitte Access Economic*, 2015). Kehadiran para pelaku di Usaha Kecil dan Menengah (UKM) atau SME's (*Small and Medium Enterprises*) merupakan bagian terpenting dalam perekonomian di Indonesia karena menjadi salah satu motor penggerak terbesar. Salah satu hal yang membuktikan bahwa Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah penggerak perekonomian nasional yaitu krisis moneter yang melanda Indonesia pada 1998, Usaha Kecil dan Menengah masih bertahan ketika perusahaan-perusahaan besar mengalami kebangkrutan (sumber: [www.idntimes.com](http://www.idntimes.com) diakses pada 25 Desember 2019).

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) berdasarkan pendapat Tambunan adalah “unit usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau Badan Usaha di semua sektor ekonomi” (Tambunan, 2012:2). Sebagai salah satu penggerak perekonomian nasional, UKM diharapkan dapat bersaing mengikuti perkembangan zaman dan mampu memenuhi kebutuhan pasar yang semakin kompleks. Menurut Deputy CMO Blibli Andy Andrian permasalahan yang

dihadapi UKM di Indonesia diantaranya, produk yang dikeluarkan UKM seringkali tidak sesuai dengan kebutuhan pasar, kedua terkait kreativitas dan inovasi pelaku usaha masih sedikit, ketiga pelaku usaha masih mengalami permasalahan dalam pendanaan usahanya, keempat jaringan yang dimiliki UKM masih kurang, kelima pelaku usaha masih belum memaksimalkan pemanfaatan teknologi, dan yang keenam menurut Andy pengetahuan bisnis pelaku UKM masih minim serta permasalahan mengenai legalitas. (Sumber: [www.finance.detik.com](http://www.finance.detik.com) diakses pada 25 Desember 2019)

UKM diharapkan mampu memahami bisnisnya secara mendalam agar terhindar dari permasalahan yang dihadapi diantaranya kreativitas dan inovasi, pemanfaatan teknologi dan pengetahuan tentang bisnis (sumber: [www.finance.detik.com](http://www.finance.detik.com) diakses pada 25 Desember 2019). Oleh karena itu UKM diharapkan dapat menerapkan model bisnis yang mampu menciptakan dan menangkap nilai dari pelanggan serta dapat mampu merancang, mengevaluasi dan mengelola bisnisnya. Model Bisnis didefinisikan sebagai logika bisnis untuk menciptakan dan menangkap nilai bagi konsumen dan bisnis (Bouwmen *et al.*, 2008). Terkait penerapan model bisnis UKM pada era transformasi digital, UKM di Tanah Air belum mampu memaksimalkan peluang dari teknologi digital untuk meningkatkan usahanya. Hal ini didukung oleh pendapat pengamat ekonomi digital Yudi Candra, “Hingga akhir tahun 2018 jumlah usaha mikro di Indonesia mencapai 58,91 juta dan usaha kecil 59.260, akan tetapi yang sudah menerapkan teknologi digital pada model bisnisnya baru 5% atau sekitar 2,9 juta saja” (sumber: [www.ekonomi.kompas.com](http://www.ekonomi.kompas.com) diakses pada 14 Desember 2019). Pada era digitalisasi

seperti saat ini, peranan teknologi digital menjadi salah satu pendorong penting bagi produktivitas bisnis UKM. Strategi perencanaan model bisnis pada UKM dirasa memiliki peranan penting agar terciptanya UKM yang dapat bersaing dan bertahan di era digitalisasi.

Menurut Bouwman *et al.* (2018) digitalisasi pada era saat ini menitikberatkan pada penggunaan media sosial dan *big data* UKM. Media sosial dapat menawarkan saluran ekstra untuk berkomunikasi dengan pelanggan terkait produk-produk mereka. Demikian pula, *big data* dapat mempengaruhi model bisnis UKM yang tidak hanya berkaitan dengan pemasaran tetapi berkaitan pula dengan proses bisnis mereka. Menurut Gruber (2019) terdapat empat alasan mengapa transformasi digital berlangsung lambat di UKM. Pertama, perusahaan kecil dengan fokus tertentu kurang terekspos pada era digitalisasi yang cepat. Kedua, perusahaan kecil sering kekurangan sumber daya dan visi manajerial untuk sepenuhnya memahami dampak transformasi digital. Ketiga, UKM biasanya mengadopsi pendekatan bertahap untuk digitalisasi dibanding perusahaan yang lebih besar. Keempat, investasi digitalisasi dalam perusahaan bergantung pada kinerja keuangan dan perusahaan memiliki sumber daya yang terbatas dalam bidang ini.

Dalam menerapkan transformasi digital pada UKM yang telah ada saat ini perlu adanya inovasi pada model bisnis mereka atau sering disebut *Business Model Innovation*. BMI atau *Business Model Innovation* didefinisikan sebagai perubahan dalam model bisnis yang baru pada sebuah perusahaan dan menghasilkan perubahan yang dapat diamati dalam praktiknya terhadap pelanggan dan mitra

(Bouwman *et al.*, 2018). Menurut Lindgardt *et al.* (2009) inovasi model bisnis menghasilkan revenue rata-rata 4 (empat) kali lebih besar dari pada inovasi produk atau proses. Inovasi model bisnis juga mampu memberikan *return* yang berkelanjutan selama 10 tahun terakhir.

*Business Model Experimentation* didefinisikan sebagai sebuah aktivitas yang berhubungan dengan kegiatan diskusi dan mencoba untuk mengubah model bisnis yang dilakukan oleh manajer atau tim dengan *budget* khusus yang dialokasikan untuk kegiatan tersebut (Bouwmen *et al.*, 2018). Kegiatan *Business Model Experimentation* menghasilkan sebuah inovasi model bisnis baru bagi perusahaan tersebut. Inovasi model bisnis hasil transformasi digital diharapkan dapat diterapkan praktiknya agar dapat terlihat bagaimana strategi sebenarnya saat inovasi model bisnis tersebut dapat berpengaruh pada kinerja perusahaan dan inovasi yang lebih banyak pada perusahaan tersebut. Banyak aspek dalam melakukan eksperimen dalam model bisnis, diantaranya faktor internal dan eksternal pada perusahaan. Faktor eksternal meliputi lingkungan makro dan mikro terdiri dari demografi, politik, teknologi, ekonomi, sosial budaya, supplier, konsumen, pesaing, distributor, institusi pemerintah, tenaga kerja dan kreditor (Ulieta Ojeda-Gomez, *et al.* dalam Setyowati, 2016). Faktor internal menurut (Hubies dan Najib dalam Setyowati, 2016) adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus pada perusahaan meliputi Pemasaran, Produksi, Keuangan, SDM, R&D, Sistem Informasi dan Budaya Perusahaan.



Berdasarkan data Bank Indonesia pada tahun 2018 total SME's (*Small and Medium Enterprise*) atau UKM di Indonesia mencapai 57,83 unit usaha. Sebanyak 28,33 juta unit diantaranya bergerak di subsektor pertanian/peternakan, 16,77 juta unit di subsektor perdagangan dan 8,2 juta unit di subsektor industri kreatif. Kendati UKM berbasis industri kreatif memiliki proporsi yang paling kecil, kontribusinya terhadap ekspor mencapai 15,68% dari total nilai ekspor non migas pada 2016 senilai USD 131,35 miliar (sumber: [www.ekonomi.bisnis.com](http://www.ekonomi.bisnis.com) diakses pada 14 Desember 2019). Badan Ekonomi Kreatif dalam laporan *Economy Outlook 2017* menyebutkan bahwa "industri kreatif adalah penciptaan nilai tambah dari kreativitas yang dilindungi kekayaan intelektual, dan bersumber dari pengelolaan budaya, ilmu pengetahuan, dan/atau teknologi". Industri kreatif dalam pengembangannya di lapangan membentuk industri – industri kreatif sesuai dengan sektornya. Industri kreatif meliputi 14 subsektor, yaitu periklanan, arsitektur, pasar barang seni, seni pertunjukan, penerbitan dan percetakan, layanan komputer dan piranti lunak, televisi dan radio, serta riset dan pengembangannya.

Kota Malang dikenal sebagai daerah yang memiliki banyak potensi ekonomi kreatif seperti potensi pariwisata, kerajinan keramik, kerajinan mebel, *fashion* dan kuliner. Badan Ekonomi Kreatif menetapkan Kota Malang sebagai salah satu dari sepuluh kota/kabupaten kreatif di Indonesia (Sumber: [www.surabaya.bisnis.com](http://www.surabaya.bisnis.com) diakses pada 2 Februari 2020). Hal ini karena ditunjang dengan sumber daya manusia inovatif sebagai modal pengembangan perekonomian masyarakat Kota Malang. Menurut data dari Dinas Koperasi dan UKM Kota

Malang tercatat jumlah usaha mikro Kota Malang sebanyak 99.213 usaha, dengan rincian sebagai berikut

**Table 1.1 Jumlah usaha mikro di Kota Malang sampai Oktober 2018**

No.	Kecamatan	Jumlah
1	Kecamatan Kedung Kandang	21.045
2	Kecamatan Sukun	20.251
3	Kecamatan Klojen	17.034
4	Kecamatan Blimbing	19.414
5	Kecamatan Lowokwaru	21.469

Sumber: malangkota.go.id, 2018.

Dilansir dari portal Pemerintah Kota Malang, jumlah usaha kecil yang terdata pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang berjumlah 9.942 usaha dengan persebaran daerah sebagai berikut.

**Table 1.2 Jumlah usaha kecil di Kota Malang sampai Oktober 2018**

No.	Kecamatan	Jumlah
1	Kecamatan Kedung Kandang	1.876
2	Kecamatan Sukun	1.766
3	Kecamatan Klojen	2.395
4	Kecamatan Blimbing	1.674
5	Kecamatan Lowokwaru	2.231

Sumber: malangkota.go.id, 2018.

Adapun untuk kluster usaha menengah yang terdata di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang berjumlah 3.711 usaha dengan rincian persebaran daerah sebagai berikut.

**Table 1.3 Jumlah usaha menengah di Kota Malang sampai Oktober 2018**

No.	Kecamatan	Jumlah
1	Kecamatan Kedung Kandang	342
2	Kecamatan Sukun	428
3	Kecamatan Klojen	1.622
4	Kecamatan Blimbing	608
5	Kecamatan Lowokwaru	711

Sumber: malangkota.go.id, 2018.

Dari data yang telah dipaparkan pada portal Pemerintah Kota Malang tersebut, karakteristik kluster usaha mikro memiliki aset dibawah Rp 50juta dengan omzet dibawah Rp 300juta, kluster usaha kecil memiliki aset dibawah Rp 500juta dengan omzet dibawah Rp 2,5milyar, adapun untuk kluster usaha menengah memiliki aset dibawah Rp 10milyar dengan omzet dibawah Rp 50milyar. Dilansir dari portal yang sama, Sutiaji Wali Kota Malang menyebutkan bahwa kualitas dan kinerja UMKM di Kota Malang masih tergolong rendah dan tidak pernah naik kelas, hal ini berbanding terbalik dengan peningkatan kuantitas jumlah UMKM di Kota Malang yang terus meningkat. UMKM di Kota Malang belum mampu mengoptimalkan peranan teknologi digital dalam model bisnis mereka (sumber: [www.malangkota.go.id](http://www.malangkota.go.id) diakses pada tanggal 14 Desember 2019). Melihat dari permasalahan yang disampaikan oleh Wali Kota Malang Sutiaji, maka perlu adanya perubahan model bisnis UKM di Kota Malang dengan membuat sebuah inovasi model bisnis hasil dari transformasi teknologi digital, dan bagaimana *Business Model Experimentation* hasil perubahan tersebut dapat diimplementasikan serta dapat menghasilkan inovasi dan kinerja yang lebih baik lagi bagi UKM di Kota Malang.

Penelitian yang dilaksanakan peneliti pada skripsi ini tergolong penelitian yang masih baru, maka peneliti mereplika penelitian yang dilaksanakan oleh Bouwman *et al.* pada tahun 2018 dengan judul *The Impact of Digitalization on Business Models*. Dalam penelitian tersebut, memberikan beberapa hasil diantaranya penggunaan media sosial dan *big data* memiliki dampak positif pada kinerja bisnis UKM, dengan melakukan eksperimen pada model bisnis mereka agar tercipta inovasi model bisnis hasil transformasi digital. Penelitian tersebut dilaksanakan pada UKM yang aktif menggunakan media sosial dan *big data* di kawasan Eropa. Temuan yang ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Bouwman *et al.* (2018) diantaranya penggunaan media sosial dan *big data* dalam *business model innovation* didorong utama oleh motif internal yang terkait dengan strategi dan inovasi serta *technology turbulence* eksternal juga berperan. *Business Model Innovation* yang didorong oleh media sosial dan *big data* memiliki dampak positif pada kinerja bisnis. Analisis studi kasus menunjukkan bahwa model bisnis yang didorong oleh *big data* lebih besar daripada didorong oleh media sosial dan mengenai pengaruh intensitas kompetitif pada *Business Model Experimentation* pada penelitian Bouwman *et al.* (2018) menyatakan bahwa tidak ada hubungan signifikan antara intensitas kompetitif dengan *Business Model Experimentation*.

Melihat dari hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Bouwman *et al.* (2018) peneliti tertarik untuk menguji hasil penelitian tersebut pada UKM yang terdapat di Indonesia, mengingat beberapa permasalahan UKM di Indonesia terkhusus di Kota Malang yaitu terkait pemanfaatan teknologi digital dan kualitas UKM masih tergolong rendah, harapannya dengan penelitian skripsi ini dapat

memberikan kontribusi pada peningkatan kualitas UKM di Indonesia terkhusus di Kota Malang. Melihat dari temuan-temuan yang ditemukan pada penelitian Bouwman *et al.* (2018) tersebut, peneliti ingin melihat apakah temuan pada UKM Eropa tersebut juga sama ditemukan di UKM Indonesia terkhusus di UKM yang beroperasi di Kota Malang.

Secara keseluruhan dari beberapa studi mengenai *Business Model Experimentation*, sebagian besar hanya mengembangkan studi mengenai *descriptive process theories* yang bersifat kualitatif daripada *explanatory variance theories*. Sehingga peran *Business Model Experimentation* dan *business model practice* pada inovasi model bisnis serta bagaimana *Business Model Experimentation* dan *business model practice* mempengaruhi kinerja organisasi dan inovasi masih kurang diteliti (Bouwman *et al.*, 2019). Menurut penelitian yang dilakukan Bouwman *et al.* (2018) variabel yang mendorong UKM untuk bereksperimen dengan model bisnis mereka terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari aktivitas inovasi dan strategi perusahaan.

Faktor eksternal terdiri dari *turbulence technology* dan intensitas kompetitif. Faktor internal seperti aktivitas inovasi dan strategi serta faktor eksternal seperti *turbulence technology* memainkan peranan penting ketika media sosial dan *big data* menjadi bagian dari inovasi model bisnis pada UKM. Menurut Bouwman *et al.*, (2018) *Business Model Experimentation* memiliki peranan penting dalam menghasilkan sebuah inovasi yang lebih baik lagi dan kinerja keseluruhan UKM yang dimediasi oleh *business model practice* dan pemahaman pada model bisnis mereka.

Menurut Casadesus-Mansel dan Ricart dalam Bouwman *et al.* (2019) mendefinisikan strategi dalam kaitannya pada model bisnis yaitu sebagai bagian dari rencana model bisnis yang akan digunakan, sedangkan model bisnis adalah strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Pendapat lain mengatakan bahwa inovasi model bisnis harus berfungsi sebagai *corporate strategic entrepreneurship* (Cucculelli dan Bettinelli dalam Bouwman *et al.*, 2019). Pendapat lain juga mengatakan bahwa strategi adalah rencana dan model bisnis adalah keadaan yang sebenarnya (Dahan *et al.* dalam Bouwman *et al.*, 2019). Dari beberapa pendapat yang telah disampaikan terlihat bahwa perubahan strategi dapat memicu *Business Model Experimentation*. Dalam hal ini eksperimen merupakan langkah menengah untuk mewujudkan sebuah inovasi model bisnis yang sejalan dengan strategi perusahaan (Sosna *et al.* dalam Bouwman *et al.*, 2019).

Kegiatan inovasi didefinisikan sebagai semua kegiatan perusahaan untuk menambah nilai produk atau layanan mereka (Bouwman *et al.*, 2018). Menurut Hurley dan Hult dalam Bouwman *et al.* (2018) faktor internal seperti kegiatan inovasi diperuntukkan secara jelas oleh perusahaan sebagai penggerak utama dalam bereksperimen dengan model bisnis mereka. Menurut Jonhson *et al.* dalam Bouwman *et al.* (2018) *turbulence technology* memiliki efek langsung dalam bisnis. UKM harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yang berkembang semakin cepat. Faktor lain yang menjadi pemicu UKM dalam bereksperimen dengan model bisnis mereka yaitu intensitas kompetitif. Menurut Carayannis dan Provance dalam Bouwman *et al.* (2018) sebuah lingkungan eksternal yang semakin tinggi kompetitif atau persaingannya, maka perusahaan

harus melakukan perubahan pada model bisnis pada tingkat strategis. Sehingga perusahaan mampu bersaing dengan pesaingnya.

Menurut Bouwman *et al.* (2018) kegiatan eksperimen pada model bisnis memerlukan seluruh kegiatan perusahaan dalam mendukung perubahan pada logika bisnis mereka. Bagaimana sebuah eksperimen tersebut dapat dilaksanakan praktiknya dalam hal pengalokasian sumber daya tim dan anggaran. Secara keseluruhan hasil dari eksperimen tersebut memiliki pengaruh pada *innovativeness* dan kinerja keseluruhan. *Innovativeness* sering dikonseptualisasikan sebagai sifat organisasi yang abadi (Subramanian dan Nilakanta dalam Bouwman *et al.*, 2019). Pendapat lain mengatakan bahwa *innovativeness* digambarkan sebagai penyebab atau konsekuensi dari inovasi (Garcia dan Calantone dalam Bouwman *et al.*, 2019). Dalam bidang inovasi model bisnis, temuan menyebutkan bahwa penataan ulang pada model bisnis memberikan kemampuan perusahaan untuk mengadopsi inovasi sebelumnya yang tidak layak (Siguaw *et al.* dalam Bouwman *et al.*, 2019). Dari beberapa pendapat tersebut, Clausen & Rasmussen dalam Bouwman *et al.* (2019) menyimpulkan model bisnis yang telah dimodifikasi dari hasil eksperimen berpengaruh terhadap *innovativeness*. Begitu pula kaitannya pada kinerja sebuah perusahaan, beberapa peneliti seperti Giessen *et al.* (2010); Pohle dan Chapman (2006) dan Chesbrough (2006) berpendapat sama bahwa sebuah model bisnis hasil sebuah eksperimen memberikan dampak yang positif pada keuntungan dan kinerja perusahaan.

Sehingga dari beberapa penjelasan sebelumnya mendasari peneliti ingin mengetahui bagaimana sebuah transformasi teknologi digital pada model bisnis

telah mempengaruhi para pelaku UKM di Kota Malang untuk mempertimbangkan kembali model bisnis mereka serta bagaimana model bisnis inovasi yang telah dipengaruhi oleh teknologi digital dapat berdampak terhadap inovasi dan kinerja UKM yang lebih baik. Peneliti mengambil judul penelitian **“PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP MODEL BISNIS DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA USAHA (Survey pada UKM Sektor Industri Kreatif di Kota Malang)”**.

### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang, maka rumusan masalah yang dapat dikemukakan adalah:

1. Apakah aktivitas inovasi berpengaruh signifikan terhadap *Business Model Experimentation* ?
2. Apakah strategi berpengaruh signifikan terhadap *Business Model Experimentation* ?
3. Apakah *technology turbulence* berpengaruh signifikan terhadap *Business Model Experimentation* ?
4. Apakah intensitas kompetitif berpengaruh signifikan terhadap *Business Model Experimentation* ?
5. Apakah *Business Model Experimentation* berpengaruh signifikan terhadap *business model practice* ?
6. Apakah *business model practice* berpengaruh signifikan terhadap *Innovativeness* ?



7. Apakah *business model practice* berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM ?
8. Apakah *Innovativenes* berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM ?
9. Apakah *Business Model Practice* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja/*Perfomance* dimediasi oleh *Innovativeness* ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini antara lain:

1. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh aktivitas inovasi terhadap *Business Model Experimentation*.
2. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh strategi terhadap *Business Model Experimentation*.
3. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh *technology turbulence* terhadap *Business Model Experimentation*.
4. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh intensitas kompetitif terhadap *Business Model Experimentation*.
5. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Business Model Experimentation* terhadap *business model practice*.
6. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh *business model practice* terhadap *Innovativenes*.
7. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh *business model practice* terhadap kinerja UKM
8. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Innovativenes* terhadap kinerja UKM.

9. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Business Model Practice* terhadap Kinerja/*Perfomance* dimediasi oleh *Innovativeness* ?

#### **1.4 Kontribusi Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan terdapat kontribusi bagi semua pihak yang terkait dengan penulisan penelitian ini, antara lain:

##### **1. Kontribusi Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan mengenai pengaruh transformasi digital terhadap model bisnis dan dampaknya terhadap kinerja UKM di Kota Malang yang telah menerapkan teknologi digital. Penelitian ini diharapkan dapat ditemukan model baru dalam hal inovasi model bisnis dan deskripsi teori mengenai inovasi model bisnis serta bagaimana pengaruh tingkat penerapan teknologi pada model bisnis UKM.

##### **2. Kontribusi Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi *stakeholder* terkait seperti UKM, Pemerintah Kota Malang dan komunitas-komunitas kreatif dalam menyelesaikan permasalahan UKM yang berkaitan dengan penerapan teknologi digital dan peningkatan kualitas UKM di Kota Malang.

#### **1.5 Sistematika Pembahasan**

Untuk memudahkan pembaca memahami isi penelitian, dibuatlah sistematika pembahasan yang terdiri dari 5 bab yang diuraikan sebagai berikut:

## **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah yang melatar belakangi judul penelitian yang diambil, rumusan masalah penelitian, tujuan dari penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini dijelaskan mengenai kerangka teori yang berkaitan dengan judul, permasalahan yang digunakan sebagai landasan dalam pemecahan masalah seperti teori tentang teknologi digital, model bisnis, UKM, Inovasi, Strategi dan kinerja UKM.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam Bab III terdiri dari beberapa sub bab antara lain jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi, sampel, definisi operasional dan skala pengukuran, teknik pengumpulan data, uji instrumen penelitian dan teknik analisis data serta uji hipotesis.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan hasil penelitian dan pembahasan meliputi hasil pengumpulan data, hasil analisis data dan hasil pembahasan.

## BAB V PENUTUP

Pada bab ini menjelaskan kesimpulan yang didapat dari pembahasan dan hasil penelitian. Bab ini juga menjelaskan saran-saran yang sesuai dengan kesimpulan dan hasil penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### II.1 Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris bersumber dari penelitian terdahulu yang memiliki relevansi tema dan permasalahan yang sama dengan penelitian ini. Penelitian terdahulu diharapkan dapat menjadi pedoman atau acuan dan dasar pertimbangan dalam pembuatan kerangka berfikir yang dapat membantu mengarahkan pelaksanaan penelitian. Terdapat tiga penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai referensi dalam penelitian ini:

##### II.1.1 Bouwman *et al.* (2019)

Penelitian ini berjudul *Digitalization, business models, and SME's: How do Business Model Innovation Practice improve performance of digitalizing SME's*? (Studi pada 321 UKM di Eropa yang aktif menggunakan media sosial, big data dan teknologi informasi). Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk meneliti apakah UKM yang melakukan transformasi digital memiliki kinerja yang lebih baik jika mereka mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk bereksperimen pada model bisnis mereka dan terlibat lebih banyak dalam implementasi strategi. Studi empiris dilakukan pada 321 UKM di Eropa yang secara aktif menggunakan media sosial, *big data* dan teknologi informasi untuk berinovasi pada model bisnis mereka. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif.

Secara garis besar, penelitian ini memberikan hasil bahwa keseluruhan perusahaan yang memiliki kinerja positif merupakan efek dari aloksi sumber daya

yang lebih banyak untuk bereksperimen dalam model bisnis dan lebih banyak terlibat dalam praktik implementasi strategi. Hasil kedua pendekatan metodologis menunjukkan bahwa UKM dapat mengambil berbagai cara yang berbeda untuk meningkatkan kinerjanya ketika transformasi digital mengubah model bisnis mereka.

### II.1.2 Anwar (2018)

Penelitian ini berjudul *Business Model Innovation And SME's Performance – Does Competitive Advantage Mediate ?* (Studi pada UKM Manufaktur yang beroperasi di Pakistan). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti pentingnya inovasi model bisnis dalam kinerja UKM dan peran mediasi dari keunggulan kompetitif pada 303 UKM Manufaktur yang beroperasi di Pakistan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hipotesis pada penelitian diuji melalui *Structural Equation Modeling (SEM)* menggunakan AMOS.21.

Secara garis besar, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi model bisnis memiliki dampak positif yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja UKM.

### II.1.3 Bouwman et al. (2018)

Penelitian ini berjudul *The Impact of Digitalization on Business Models* (Studi pada 338 UKM di Eropa yang secara aktif menggunakan media sosial dan *big data*). Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengeksplorasi bagaimana teknologi digital telah memaksa sebuah UKM untuk mempertimbangkan kembali

dan bereksperimen dengan model bisnisnya dan bagaimana hal ini dapat memberikan kontribusi pada inovasi dan kinerja UKM. Penulis menggunakan pendekatan studi empiris terhadap 338 UKM di Eropa yang aktif menggunakan media sosial dan *big data* untuk berinovasi dengan model bisnis mereka.

Secara garis besar temuan menunjukkan bahwa penggunaan media sosial dan *big data* dalam inovasi model bisnis terutama didorong oleh motif internal yang berkaitan dengan strategi dan inovasi, *technology turbulence* oleh eksternal juga berperan disini. Inovasi model bisnis didorong oleh media sosial dan *big data* memiliki dampak positif pada kinerja bisnis. Analisis studi kasus menunjukkan bahwa model bisnis didorong oleh *big data* lebih besar daripada media sosial. Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan penelitian yaitu penelitian terhadap *big data* dan model bisnis yang digerakkan oleh media sosial perlu lebih banyak wawasan tentang bagaimana komponen dipengaruhi dan bagaimana UKM dapat bereksperimen dengan menyesuaikan model bisnis mereka, khususnya dalam hal faktor manusia dan organisasi.

## **II.2 Tinjauan Teoritis**

### **II.2.1 Teknologi Digital**

Perkembangan teknologi untuk saat ini semakin mengarah ke era digital.

Era saat ini membuat masyarakat memasuki gaya hidup baru yang tidak lepas dari teknologi. Teknologi sendiri menjadi alat bantu masyarakat untuk memenuhi kebutuhan saat ini. Era digital membawa dampak positif bagi kehidupan masyarakat seperti kemudahan dalam mengakses informasi, peningkatan kualitas

sumber daya manusia melalui teknologi informasi dan komunikasi, munculnya inovasi dalam berbagai bidang dan masih banyak lainnya.

### II.2.1.1 Konsep Digitalisasi

Pengertian digitalisasi sebagaimana diatur pada PP. Nomor 88 Tahun 1999 Tentang Tata Cara Pengalihan Dokumen Perusahaan ke dalam Mikrofilm atau Media Lainnya adalah “alih media ke micro film dan media lain yang bukan kertas dengan keamanan tinggi seperti misalnya CD Rom dan Worm”. Marilyn menyatakan “digitalisasi adalah proses konversi dari segala bentuk dokumen tercetak atau yang lain ke dalam penyajian bentuk digital” (Deegan, 2002: 38).

Katz & Koutroumpis, (2013) menyatakan bawah “Digitalisasi merangkum transformasi sosial yang dipicu oleh adopsi massa teknologi digital yang menghasilkan, memproses dan mentransfer informasi”. Konten digital mendorong *techno-economic and socio-institutional environment*. Maka dari beberapa pendapat mengenai digitalisasi dapat disimpulkan bawah digitalisasi adalah sebuah konversi dari bentuk konvensional ke bentuk digital karena pengaruh teknologi.

Digitalisasi dibangun berdasarkan akses jaringan broadband dan teknologi tepat guna dalam bentuk perangkat (laptop, komputer dan tablet) serta perangkat lunak dan sistem operasi. Dalam dekade terakhir, teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah mengalami kemajuan teknologi yang revolusioner, pengembangan infrastruktur dan pertumbuhan yang cukup besar dalam aksesibilitas dan konektivitas.

Sebagian besar literatur teoritis dan empiris telah menyelidiki peran dan dampak teknologi informasi dan komunikasi pada ekonomi, masyarakat,



produktivitas dan kesejahteraan. Dalam *Digital Economy Outlook 2015*, *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) mengamati bahwa teknologi informasi dan komunikasi mengubah interaksi sosial dan hubungan personal serta potensi dari ekonomi digital belum terwujud. Potensi pertumbuhan belum tercapai dan peran inovasi yang didorong oleh teknologi informasi dan komunikasi baru saja dimulai. Pemerintah menyadari kebutuhan strategis dalam memperkuat ekonomi digital untuk mengurangi pengangguran, kemiskinan, dan ketidaksetaraan. Ifrastruktur digital yang canggih dan mudah diakses diperlukan untuk menciptakan model bisnis baru. Masalah – masalah seperti keamanan, privasi, hak – hak konsumen, dan manajemen resiko sosial perlu menjadi bagian penting dari strategi pengambilan keputusan. Pengaruh dari digitalisasi perlu dianalisis secara kritis.

Transisi pekerja konvensional menjadi pekerja digital harus difasilitasi (OECD, 2015:11). Oliner & Sichel, (2000) menyimpulkan bahwa teknologi informasi dan komunikasi adalah faktor kunci dibalik peningkatan pertumbuhan produktivitas tenaga kerja dalam ekonomi Amerika Serikat sepanjang tahun 1990-an. Katz & Koutroumpis, (2013) berpendapat bahwa digitalisasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap ekonomi dan memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap PDB daripada teknologi yang berdiri sendiri. Mereka juga menggambarkan dampak positif digitalisasi terhadap penciptaan lapangan kerja dan menemukan korelasi antara kepuasan dan kesejahteraan hidup. Menurut Katz, negara – negara eropa berada pada tingkat digitalisasi yang maju nomor dua setelah Amerika Serikat. Evangelista (2014) setuju dengan pendapat yang dikemukakan

oleh Katz (2013) tersebut. Mereka menyimpulkan bahwa dimensi penggunaan digitalisasi relevan untuk produktivitas tenaga kerja dan tingkat pekerja lansian.

Fraunhofer (2012) memperkirakan bahwa manfaat ekonomi dari digitalisasi dan jejaring di bidang – bidang seperti energi, layanan kesehatan, transportasi, pendidikan, dan pemerintahan saat ini berada pada tingkat tahunan sebesar 56 miliar euro.

### II.2.1.3 Dampak Teknologi Digital Dalam Perkembangan Industri

Teknologi digital pada saat ini mendorong pertumbuhan ekonomi yang signifikan. Pada tingkat organisasi, sebagian besar telah menerapkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengelola arus komunikasi dan informasi.

Menurut OECD (2015) 95% perusahaan di negara – negara OECD memiliki koneksi broadband dan pada tahun 2013 lebih dari 76% memiliki situs website.

Kehadiran website berkisar lebih dari 90% di Negara Swiss dan di Negara Portugal lebih dari 40%. Penggunaan website pada perusahaan kecil lebih rendah daripada perusahaan besar. Perusahaan dengan karyawan 10 hingga 249 hanya 21% saja

yang aktif dalam penggunaan *e-commerce*. Sedangkan Perusahaan dengan karyawan lebih dari 250 memiliki tingkat partisipasi penggunaan *e-commerce* sebanyak 40%. Rifkin (2011) menyatakan bahwa faktor – faktor seperti

penggunaan energi terbarukan dan teknologi internet sebagai indikator revolusi industri 3.0. Kagermann (2015) mendefinisikan revolusi industri 3.0 sebagai periode yang berbasis IT berawal pada pertengahan tahun 1970-an. Pada periode ini ditandai dengan proses manufaktur yang semakin otomatis dan sistem *cyber-*

*physical control* secara bertahap menggantikan proses manufaktur tradisional menjadi manufaktur yang dikendalikan oleh komputer.

Industri 4.0 merupakan sebuah istilah yang menggambarkan industri produksi dan manufaktur yang berfokus pada kecerdasan intelektual di lingkungan yang kompleks yang memungkinkan komunikasi antara manusia, mesin dan produk dikendalikan secara otomatis secara *cyber-physical*. Digitalisasi yang terjadi pada dunia ini juga dapat digambarkan sebagai *internet of things* (Vyatkin *et al.*, 2007; Einsiedler, 2013) yang mengacu pada interkoneksi benda – benda fisik yang juga dapat dilengkapi oleh kecerdasan buatan dimana – mana. Melalui internet yang sudah dapat dijangkau dimanapun, jaringan perangkat dapat terdistribusi dan memungkinkan komunikasi antar semua arah (Feng, *et al.*, 2012). Pada dasarnya *Internet Of Things* menawarkan peluang untuk model bisnis baru dan memiliki potensi untuk mengubah proses bisnis secara signifikan. Pada saat ini objek fisik dapat dipantau dan dikelola secara elektronik serta data dapat ditingkatkan dalam pengambilan sebuah keputusan. Mesin dan perangkat yang ditingkatkan secara digital berdampak efisien pada efisiensi rantai nilai industri yang signifikan.

Menurut Barua *et al.* (2004), TIK dan internet telah memungkinkan organisasi untuk meningkatkan interaksi dan proses antara pelanggan dan pemasok.

Straub dan Watson (2001) mendefinisikan *Net-enable Business Transformation* (NBT) untuk mengoptimalkan arus komunikasi dan informasi, mengurangi inventarisasi, meningkatkan kepuasan bagi *stakeholder* yang terlibat, memahami preferensi dan meningkatkan pergantian untuk menghasilkan keuntungan finansial.

Digitalisasi memiliki potensi untuk mempengaruhi pertumbuhan industri secara

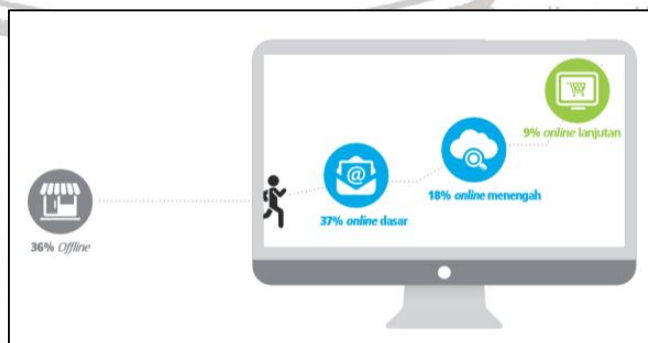
substansial, dengan kata lain memicu inovasi dan mentransformasikan industri dari semua sektor. Model bisnis tradisional akan mengalami peningkatan dalam hal persaingan dan tekanan. Maka dari itu, inovasi pada model bisnis pada industri menjadi sebuah keharusan agar perusahaan mereka dapat bertahan. Muradli dan Volkova (2015) melihat bahwa kegiatan pemimpin, tim HRD dan asosiasi profesional sebagai penentu keberhasilan dalam menerapkan strategi yang inovatif.

Dalam mengadopsi perubahan dan inovasi strategi mungkin lebih mudah pada perusahaan yang baru berdiri, dimana kekuatan pesaing dapat muncul dalam penerapan model bisnis mereka dibanding dengan perusahaan lama yang sudah memiliki desain model bisnis yang sudah mapan, berusaha untuk mengubah cara – cara dalam model bisnis mereka. Kekuatan digitalisasi dapat menjadi ancaman serius bagi perusahaan yang sudah ada. Maka dari itu memahami potensi strategis digitalisasi dan mendorong sebuah inovasi adalah faktor penentu dalam membangun model bisnis yang berkelanjutan.

Berdasarkan laporan *Deloitte Acces Economics* (2015) mengidentifikasi empat tingkat keterlibatan UKM secara digital berdasarkan adopsi teknologi, keberadaan dalam jaringan/daring (*online*), serta penggunaan media sosial dan pemberdayaan *e-commerce*. Didasarkan pada pemahaman terhadap perekonomian Indonesia dan survey terbaru terhadap 437 UKM di Indonesia. Tingkat penggunaan teknologi digital bagi UKM diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Bisnis luar jaringan/daring (*offline*): Tanpa akses *broadband*, tanpa komputer atau ponsel pintar dan tidak memiliki situs jejaring.
- 2) Bisnis *online* dasar (*basic*): Ada akses *broadband*, memiliki perangkat digital seperti komputer atau ponsel pintar dan keberadaan *online* statis.
- 3) Bisnis *online* menengah (*Intermediate*): terlibat langsung dalam jejaring sosial, melalui kombinasi situs jejaring yang terintegrasi dengan media sosial, *live chat* atau utas (*thread*) pelanggan dalam situs jejaring.
- 4) Bisnis *online* lanjutan (*advanced*): Memiliki konektivitas canggih, jejaring sosial terintegrasi dan kemampuan bisnis *e-commerce*.

UKM yang memiliki akses *online*, terlibat di media sosial dan mengembangkan kemampuan *e-commerce*, biasanya menikmati keuntungan bisnis yang signifikan baik dari segi pendapatan, kesempatan kerja, maupun inovasi, dan saya saing. Manfaat teknologi digital jauh melampaui hal – hal yang disebutkan sebelumnya. Teknologi digital seperti komputasi awan (*cloud computing*) dan penganalisis data (*data analyst*) dapat lebih meningkatkan manajemen rantai pemasok dan efisiensi komunikasi internal (*Deloitte Acces Economics*, 2015).



**Gambar 2.1** Distribusi Bisnis berdasarkan tingkat penggunaan teknologi digital

Sumber: *Deloitte Acces Economics*, 2015.

### II.2.1.3 Nilai Teknologi Bagi UMKM di Indonesia

Menurut data *Deloitte Acces Economics* (2015) menyatakan bahwa teknologi telah menjadi salah satu pendorong bagi produktivitas bisnis selama beberapa dekade. Teknologi digital yang sedang berkembang saat ini seperti *cloud*, *smartphones*, *apps* dan *data analytics* memiliki dampak besar bagi konsumen dan bisnis di seluruh dunia. Bagi, konsumen dapat menjadi fasilitas dalam pertukaran informasi dan ilmu pengetahuan. Bagi bisnis, teknologi dapat memperluas jangkauan bisnis tradisional sehingga memungkinkan mereka memasuki pangsa pasar baru, meningkatkan efisiensi penjualan dan pemasaran serta memperbaiki operasi bisnis.

Bernoff dan Li (2008) menyatakan bahwa dengan adanya peningkatan partisipasi sosial diantara konsumen dan pertumbuhan pesat teknologi yang sedang berlangsung, sekarang memungkinkan untuk menempatkan aplikasi sosial dalam derajat yang sama dengan proyek bisnis lainnya. Saat ini konsumen lebih banyak menghabiskan waktunya untuk menggunakan jaringan *online* dalam mengambil keputusan berdasarkan konten digital, termasuk ulasan konsumen dan deskripsi produk yang ada pada media sosial. Dalam *Deloitte Acces Economics* (2015) adopsi teknologi digital akan meningkatkan kinerja bisnis.

## II.2.2 Model Bisnis

### II.2.2.1 Konsep Model Bisnis

Model bisnis saat ini telah dijadikan sebagai alat dalam menggambarkan, berinovasi dan mengevaluasi logika bisnis baik di startup maupun perusahaan yang sudah berdiri, terutama perusahaan yang didukung oleh IT dan industri digital.

Menurut Al-Debei dan Avison (2010) model bisnis adalah “representasi abstrak dari suatu organisasi, baik secara konseptual, tekstual dan/atau grafis dari semua struktur inti, kerjasama, dan pengaturan keuangan yang saling berkaitan. Dirancang dan dikembangkan oleh suatu organisasi saat ini dan dimasa depan, serta semua produk dan/atau layanan inti yang ditawarkan atau yang akan ditawarkan, berdasarkan hal ini diperlukan untuk mencapai sasaran strategisnya”. Osterwalder (2010) mendefinisikan model bisnis “menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Menurut Zott dan Amit (2007) Konsep model bisnis telah terbukti menjadi unit analisis yang sangat membantu dan berbeda ketika dikonseptualisasikan sebagai sistem kegiatan yang menentukan konten, tata kelola dan batas – batas struktur interaksi suatu perusahaan. Sehingga dari ketiga pendapat tersebut dapat disimpulkan, model bisnis adalah sebuah kerangka yang menggambarkan bagaimana sebuah organisasi bisnis menciptakan, memberikan dan menangkap nilai untuk pelanggan agar terciptanya organisasi bisnis yang dapat bertahan dimasa yang akan datang.

Model bisnis sering dilihat sebagai perantara antara strategi perusahaan dan proses bisnisnya ( Morris *et al.*; Di Valentin *et al.* dalam Veit *et al.*, 2014).

Sehingga strategi berfokus pada bagaimana bisa memenangkan persaingan bisnis, sementara model bisnis menggambarkan logika penciptaan nilai dan koordinasi sumber daya bisnis yang efektif ( Osterwalder *et al.* dalam Veit *et al.*, 2014).

Konsep model bisnis sering digunakan dalam manajemen sebagai metode untuk membantu menganalisis dan memahami logika bisnis perusahaan saat ini. Konsep ini juga mendukung perencanaan dalam pengambilan keputusan strategis

(Osterwalder *et al.*; Seppänen dan Maekinen; Kijl dan Boersma dalam Veit *et al.*, 2014).

### II.2.2.2 Inovasi model bisnis

Inovasi model bisnis didefinisikan sebagai perubahan yang dibuat dalam logika bisnis untuk menciptakan dan memperoleh nilai. Osterwalder *et al.* (2005) dan Wirtz *et al.* (2016) mendefinisikan inovasi model bisnis sebagai hasil penataan ulang komponen model bisnis. Pendapat lain mengatakan bahwa model bisnis sebagai sebuah hasil modifikasi yang disengaja dari satu atau lebih komponen inti perusahaan, atau pengenalan komponen baru (Bucherer *et al.*; Bonakdar; Hartmann *et al.* dalam Heikkilä & Bouwman, 2018). Bjorkdahl dan Magnus dalam Bouwman, Nikou, & de Reuver, (2019) menyatakan bahwa inovasi model bisnis dapat menjadi hasil kombinasi baru dari produk atau layanan baru dan lama, serta perubahan dalam posisi pasar dan manajemen proses perusahaan. Sehingga dari ketiga pendapat mengenai inovasi model bisnis, dapat disimpulkan bahwa inovasi model bisnis adalah sebuah hasil modifikasi dan kombinasi logika bisnis untuk menghasilkan sebuah model bisnis baru yang sesuai dengan perkembangan zaman. Percepatan perubahan membuat semakin penting bagi sebuah organisasi untuk dapat mengembangkan model bisnis yang inovatif (Berezhnoi, 2014). Dalam penelitiannya, Bertolini, Duncan dan Waldeck (2015) menyatakan bahwa lebih dari 80% jajaran eksekutif menyadari tekanan untuk mengubah organisasi mereka.

Inti dari sebuah model bisnis yang terbaru adalah konseptualisasi dan adopsi cara-cara baru dalam melakukan pertukaran ekonomi yang dapat dicapai, misalnya dengan menghubungkan pihak-pihak yang sebelumnya belum terhubung,



menghubungkan sebuah transaksi dengan cara baru atau dengan merancang sebuah mekanisme transaksi yang baru. Inovasi model bisnis dapat melengkapi inovasi dalam produk dan layanan, metode produksi, distribusi atau pemasaran, dan pasar (Schumpeter dalam Amit dan Zott, 2007). Menurut pendapat Amit dan Zott (2007)

Model bisnis tidak hanya dapat mengeksploitasi peluang penciptaan sebuah kekayaan, tetapi desainnya dapat menjadi bagian dari proses pengembangan peluang. Misalnya dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi sebagai jembatan antara faktor dan pasar produk dengan cara baru. Desain model bisnis yang berpusat pada pembaruan akan lebih penting bagi kinerja pada saat perusahaan memiliki ketersediaan sumber daya yang tinggi, namun arus kas lancar perusahaan lebih rendah (Langlois 1992, Langlois dan Robertson 1995 dalam Amit dan Zott 2007). Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Anwar (2018) tentang UKM Manufaktur yang beroperasi di Pakistan menyatakan bahwa inovasi model bisnis memiliki dampak positif yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja.

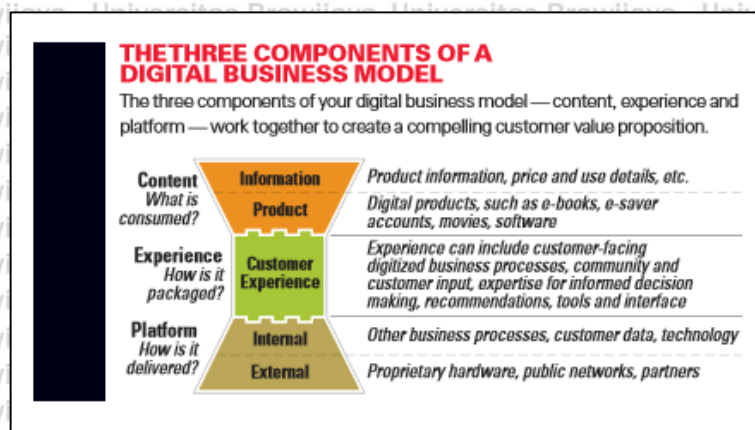
Menurut Jognson *et al.* dalam Huang, Lai, Kao, & Chen (2012), inovasi model bisnis melibatkan empat komponen utama yaitu perubahan *value proposition* pelanggan, desain ulang terkait formulasi keuntungan, verifikasi *key resource* dan penyesuaian dari *key activity*. Pengembangan dari mobil Nano oleh Tata Group India adalah contoh bagaimana inovasi model bisnis dapat meningkatkan pendapatan dan laba (Johnson *et al.* dalam Huang *et al.*, 2012). Tata Nano adalah sebuah mobil ekonomis yang dikembangkan khusus untuk pasar India, dengan harga yang dapat diterima oleh masyarakat India. Untuk mencapai hal tersebut, Tata harus

memikirkan kembali model bisnis mereka terkait pemasok dan produksi, dan akhirnya dipilih melakukan *outsourse* pada beberapa part Nano untuk mengurangi biaya.

### II.2.2.3 Model Bisnis Digital

Model bisnis dapat dikatakan digital jika teknologi digital memicu perubahan yang mendasar terkait cara menjalankan bisnis dan pendapatan yang dihasilkan. Venkatraman dalam Veit *et al.*, (2014) menyebutkan bahwa model bisnis digital sebagai tingkat keempat dan kelima dari transformasi bisnis yang didukung oleh teknologi informasi dan komunikasi. Literatur pertama terkait model bisnis digital diciptakan pada tahun 1990-an. Clemons (1993) dalam Veit *et al.* (2014) melakukan penelitian terkait dampak teknologi baru pada pembagian kerja antara perusahaan dengan perspektif luar terkait aspek penting pada model bisnis. Literatur lain yang dikemukakan oleh Barua *et al.* (2004) berkaitan dengan peran teknologi informasi dan komunikasi sebagai pendorong gelombang baru industrialisasi. Dengan kata lain dapat disebutkan, bahwa model bisnis digital adalah sebuah model bisnis yang dipengaruhi oleh teknologi informasi dan komunikasi terkait proses proses bisnis yang dijalankan dan pendapatan yang didapatkan.

Menurut Weill & Woerner (2013) Model bisnis digital memiliki tiga komponen yaitu konten, *customer experience* dan *platform*.



**Gambar 2.2 Tiga Komponen Model bisnis Digital**

Sumber: *MITSloan Management Review*, 2013.

Konten mengarah pada informasi terkait produk, harga dan penjelasan lebih lanjut terkait produk. Pengalaman pelanggan merujuk pada bagaimana mewujudkan pengalaman pelanggan dalam merasakan pengalaman digital.

Platform sendiri terdiri dari serangkaian proses bisnis, data dan infrastruktur digital yang koheren. Platform memiliki komponen internal dan eksternal. Platform internal mencakup data pelanggan, proses bisnis dan teknologi. Platform eksternal meliputi perangkat keras seperti ponsel pintar, tablet dan komputer, jaringan telekomunikasi dan *partners*.

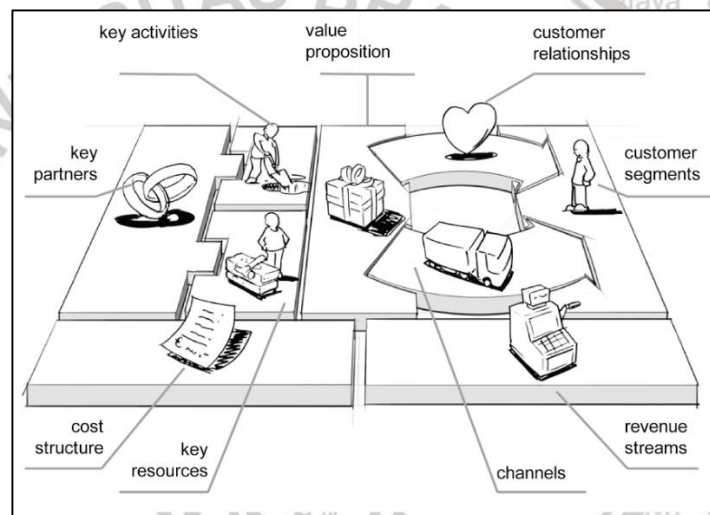
#### II.2.2.4 Potensi Strategis Teknologi Digital dalam Pengembangan Model

##### Bisnis

Menurut Bleicher & Stanley (2016) dalam memahami relevansi teknologi digital sebagai pendorong inovasi dalam pengembangan model bisnis digital terdapat tiga pendekatan yang telah digunakan sebagai berikut:

1) Memahami model bisnis yang sudah ada

Untuk menggambarkan dan memahami model bisnis saat ini, Osterwalder & Pigneur dalam Bleicher & Stanley (2016) menggunakan Sembilan blok bangunan dasar yang menggambarkan rantai nilai organisasi. Model ini mencakup “empat bidang utama bisnis : pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan finansial”. Karena inovasi model bisnis merupakan faktor penting, alat ini membantu mengembangkan, memvisualisasikan, memvalidasikan, dan mengkonkretkan ide –ide baru.



**Gambar 2.3 Sembilan Blok Osterwalder & Pigneur**

Sumber: *Business Model Generation, 2010.*

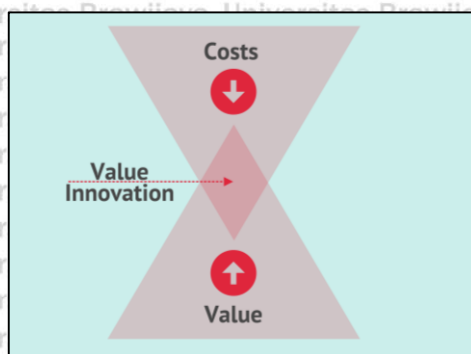
2) Identifikasi penggerak nilai digital yang ada dan potensial

Revolusi digital telah mendapatkan perhatian yang signifikan, meskipun masih dalam masa – masa awal. Untuk memanfaatkan pendorong nilai yang secara sistematis disebabkan oleh digitalisasi Parmar at al. menyarankan *five patterns of innovation*. Pola yang pertama menjelaskan mengenai augmentasi produk, yaitu penggunaan data yang dihasilkan oleh objek fisik untuk peningkatan model bisnis. Digitalisasi aset menggambarkan keseluruhan aset

yang dapat diubah menjadi aset digital. Pola ketiga ditujukan untuk menggabungkan data yang ada di dalam industri. Pola ini memasuki area *big data* dan menyoroti cara penggunaan dan pengintegrasian data yang dimiliki oleh pihak lain. Sebuah data penjualan berisi sebuah kesimpulan dari penjualan atau pertukaran sebuah data untuk menghasilkan informasi yang bernilai tinggi. Pola kelima yakni penyusunan sebuah kemampuan, memungkinkan organisasi memiliki kemampuan yang terbaik di kelasnya untuk dijadikan sebagai keunggulan perusahaan tersebut (Parmar, *et al.*, dalam Bleicher & Stanley, 2016). Kelima pola tersebut memperdalam pemahaman dan penataan dari pendorong sebuah nilai digital serta membantu mengidentifikasi peluang bisnis baru.

### 3) Memanfaatkan relevansi strategis digitalisasi

Inovasi digital dapat mengubah keseluruhan industri dengan beberapa sumber daya, sebuah bisnis baru diharapkan dapat tumbuh dalam skala yang besar (Hoffmeister & Von Borcke, dalam Bleicher & Stanley, 2016), memberikan peluang besar bagi perusahaan untuk menciptakan *market place* yang baru. Kim & Maurborne's dalam Bleicher & Stanley (2016) menerangkan terkait *blue ocean strategy* yaitu instrument yang digunakan perusahaan terkait strategi untuk menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya. Gagasan mengenai strategi yang memungkinkan pemimpin untuk mempertahankan keberhasilan sebuah organisasi dengan menciptakan pasar baru. Landasan dari logika strategi adalah berinovasi pada nilai dengan tujuan memperbaiki struktur biaya dan proporsi nilai.



**Gambar 2.4 Blue Ocean Strategy**

Sumber: *FourWeekMBA*, 2019.

## II.2.3 Strategi dan Inovasi

### II.2.3.1 Pengertian Strategi

Menurut Casadesus-Masanell and Ricart (2010) strategi sering didefinisikan sebagai rencana kesatuan yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Gua dan Ghemawat dalam Casadesus-Masanell and Ricart (2010) menerangkan bahwa elemen penting dari strategi adalah serangkaian pilihan yang dilakukan dan dibuat oleh manajemen. Porter dalam Casadesus-Masanell and Ricart (2010) menyatakan hal yang sama

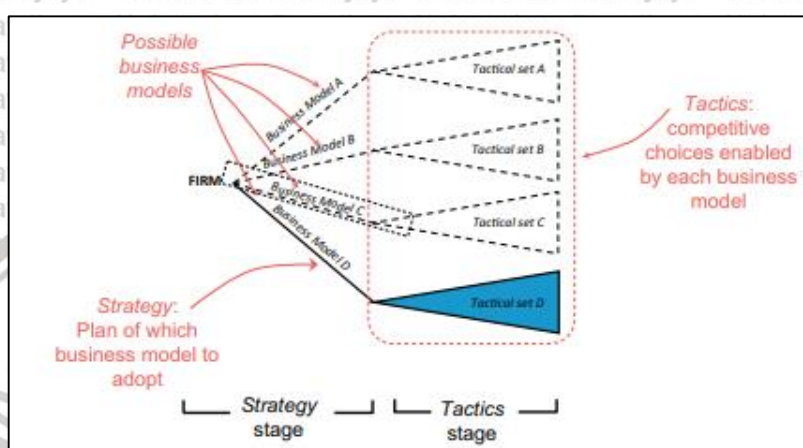
“strategi adalah penciptaan posisi yang unik dan berharga, yang melibatkan serangkaian kegiatan yang berbeda”

Kata penciptaan menyiratkan mengenai pilihan cara tertentu dimana perusahaan bersaing. Dengan demikian, sistem aktivitas yang dihasilkan/dibuat adalah refleksi dari strategi perusahaan, strategi yang tepat bukanlah sistem aktivitas yang merupakan model bisnis tetapi penciptaan sistem itu sendiri (Casadesus-Masanell and Ricart, 2010). Casadesus-Masanell and Ricart (2010) menambahkan, memilih model bisnis tertentu berarti memilih cara tertentu untuk bersaing, memilih logika

bisnis tertentu sebuah perusahaan, memilih cara tertentu untuk beroperasi dan menciptakan nilai bagi para *stakeholder* perusahaan.

Studi kasus mengenai hal ini menurut penelitian Casadesus-Masanell and Ricart pada tahun 2010 yang menjelaskan bahwa sebuah perusahaan bernama Ryna air yang bergerak dalam industri penerbangan pada awal tahun 90-an berada pada ambang kebangkrutan. Strategi awal yang mereka lakukan adalah mengubah model bisnis mereka dari model maskapai *full-service airline* menjadi jenis operasi yang sangat berbeda, dengan mengadopsi *Southwest's no-frills business model* yakni mengubah menjadi maskapai *low cost*. Rivkin dalam Casadesus-Masanell and Ricart (2010) menggambarkan bagaimana pada tahun 1991, manajemen puncak dari Ryna air mempertimbangkan empat rencana alternative untuk menghindari kebangkrutan yaitu: (1) beralih ke area barat daya Eropa, (2) menambah *business class*, (3) menjadi maskapai pengumpan yang beroperasi dari Bandara Shannon, (4) keluar dari industri penerbangan. Masing-masing dari tiga opsi pertama mengisyaratkan membangun model bisnis yang berbeda. Strategi yang terpilih menjadi strategi perusahaan adalah strategi beralih ke area barat daya Eropa. Strategi ini rencananya untuk menciptakan posisi yang unik dan bernilai dengan melibatkan serangkaian kegiatan baru. Cara khusus Ryanair menjalankan rencana semacam itu adalah strategi yang direalisasikan. Pada akhirnya, sebuah model bisnis yang dihasilkan dengan logika baru, cara baru untuk beroperasi, dan cara baru untuk menciptakan nilai bagi para *stakeholder* adalah *New Ryan Air* (Rivkin dalam Casadesus-Masanell and Ricart, 2010).

Dengan demikian, strategi mengacu pada rencana kesatuan perusahaan mengenai model bisnis yang akan digunakan. Strategi harus mengandung ketentuan terhadap berbagai kemungkinan yang bersifat ketidakpastian lingkungan, baik itu terjadi atau tidak (Casadesus-Masanell and Ricart, 2010).



**Gambar 2.5 Hubungan Strategi, Model Bisnis dan Taktik**

Sumber: Casadesus-Masanell and Ricart, 2010.

### II.2.3.2 Pengertian Inovasi

Menurut Robbins and Judge (2013:592) inovasi adalah suatu perubahan dimana ide baru diterapkan untuk mengawali atau mengembangkan sebuah produk, proses atau, jasa. Menurut Drucker (2002:19) Inovasi adalah suatu alat khusus dari pengusaha, suatau cara di mana mereka mengeksploitasi perubahan sebagai suatu kesempatan usaha atau pelayanan yang berbeda. Pengusaha perlu mencari sumber dari inovasi, perubahan – perubahannya serta tanda – tanda yang mengindikasikan peluang inovasi yang berhasil.

Oleh sebab itu perusahaan diharapkan menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan baru yang menawarkan produk inovatif serta memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan. Inovasi bukan saja menjadi sebuah alat untuk



mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan melainkan juga untuk unggul dalam persaingan. Berkaitan dengan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa inovasi adalah gambaran dari berbagai proses mulai dari konsep suatu ide baru, penemuan baru dan suatu perkembangan dari suatu pasar yang baru yang saling memengaruhi antara yang satu dengan yang lain.

### II.2.3.3 *Innovativeness*

*Innovativeness* adalah konsep multidimensi (Lee & O'Connor dalam Bouwman *et al.*, 2019). Terdapat dua dimensi utama. Dimensi yang pertama terkait orientasi, kecenderungan atau budaya perusahaan. Dimensi ini, *Innovativeness* mengacu pada keterbukaan ide-ide baru sebagai aspek budaya perusahaan (Hurley dan Hult dalam Bouwman *et al.*, 2019). Dimensi yang kedua yaitu terkait dengan kapasitas organisasi untuk bertindak secara inovatif. Dimensi ini berkaitan dengan kapasitas untuk terlibat dalam inovasi atau memperkenalkan beberapa proses, produk atau gagasan baru dalam organisasi (Hurley *et al.* dalam Bouwman *et al.*, 2019).

*Innovativeness* sering dikonseptualisasikan sebagai sifat organisasi yang abadi (Subramanian & Nilakanta dalam Bouwman *et al.*, 2019). Para ahli berpendapat bahwa *innovativeness* dapat dimodelkan sebagai sebab atau konsekuensi dari inovasi (Garcia & Calantone dalam Bouwman *et al.*, 2019). Dalam kaitannya inovasi model bisnis, telah ditemukan bahwa konfigurasi ulang model bisnis memberikan kemampuan kepada perusahaan untuk mengadopsi inovasi yang sebelumnya tidak layak (Siguaw *et al.*, dalam Bouwman *et al.*, 2019). Dari beberapa pendapat mengenai *Innovativeness* dapat disimpulkan bahwa *Innovativeness* adalah

sebuah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan ide-ide dan inovasi yang lebih baik lagi dari sebelumnya.

#### II.2.4 *Enviromental Context* (Eksternal)

Menurut Kohli *and* Jaworski (1990) terdapat tiga karakteristik lingkungan untuk mempengaruhi orientasi dan kinerja pasar sebagai berikut:

##### 1) *Market Turbulance*

*Market Turbulance* berkaitan dengan tingkat perubahan dalam komposisi pelanggan dan preferensi mereka dipertimbangkan. Organisasi yang beroperasi di pasar yang lebih bergejolak cenderung harus memodifikasi produk dan layanan mereka terus menerus untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

##### 2) *Competitive Intesity*

Faktor lingkungan yang kedua yaitu *Competitive Intesity*. Kohli dan Jaworski (1990) mengamati tanpa adanya persaingan sebuah organisasi mungkin memiliki kinerja yang baik, bahkan jika itu tidak terlalu berorientasi pasar karena pelanggan sudah bergantung dengan produk atau layanan organisasi tersebut. Sebaliknya, dengan persaingan yang tinggi pelanggan memiliki opsi alternatif untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Akibatnya sebuah organisasi yang tidak berorientasi pada pasar kemungkinan kehilangan pelanggan karena adanya persaingan.

##### 3) *Technology Turbulance*

Faktor lingkungan yang ketiga yaitu *technology turbulence*. Orientasi pasar pada dasarnya adalah sarana untuk mengembangkan keunggulan kompetitif, karena memungkinkan organisasi untuk memahami kebutuhan pelanggan dan menawarkan produk/layanan kepada pelanggan tersebut. Terdapat alternatif lain untuk mendapat keunggulan kompetitif, salah satu alternatifnya adalah teknologi. Sebuah organisasi yang bekerja dengan teknologi baru dengan laju perubahan yang cepat mungkin dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui inovasi teknologi. Sebaliknya, organisasi yang bekerja dengan teknologi stabil (matang) memiliki posisi yang buruk dalam keunggulan kompetitif.

#### II.2.5 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Berdasarkan laporan elektronik oleh UASID (*United States Agency International Development*) pada tahun 2012, UMKM dan kewirausahaan

memainkan peranan penting dalam ekonomi Indonesia. Peran usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) dalam perekonomian Indonesia antara lain adalah sebagai berikut: (1) kedudukannya sebagai pemain utama dalam kegiatan ekonomi di berbagai sektor, (2) penyedia lapangan kerja yang terbesar, (3) pemain penting dalam pengembangan kegiatan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat, (4) pencipta pasar baru dan sumber inovasi, dan (5) sumbangannya dalam menjaga neraca pembayaran melalui kegiatan ekspor masyarakat sehingga mengurangi tingkat kemiskinan dan lain – lain (Tedjasukmana dalam Hutami dan Maharani, 2018).

#### II.2.5.1 Definisi UMKM

Pada tanggal 4 Juli 2008 ditetapkan UU No. 20 Tahun 2008 pasal 1 tentang Usaha Mikro Kecil Menengah dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- a) Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang – Undang ini.
- b) Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah, atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang – Undang ini.
- c) Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan

anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang – Undang ini.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa Usaha Mikro, Kecil dan Menengah adalah usaha yang berbeda kriterianya dari segi aset dan omset untuk usaha mikro dikategorikan usaha paling kecil dan biasanya hanya dimiliki oleh perorangan dengan beberapa karyawan saja.

#### II.2.5.2 Kriteria UMKM

Adapaun yang menjadi kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan serta kepemilikan pada undang - undang No. 20 Tahun 2008 pasal 6 adalah sebagai berikut:

- 1) Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut:
  - a) Memiiki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
  - b) Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
- 2) Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:
  - a) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.

b) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah).

3) Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:

a) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.

b) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah).

## II.2.6 Kinerja Perusahaan (UKM)

Menurut Anwar (2018) saat ini tidak terdapat definisi universal terkait kinerja sebuah perusahaan. Beberapa peneliti mendefinisikan sesuai tujuan penelitian mereka. Porter dalam Anwar (2018) mendefinisikan kinerja UKM mengacu pada nilai yang berkontribusi untuk pelanggan, pemilik dan *top manager*.

Disisi lain, Laitinen dalam Anwar (2018) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai kemampuan suatu entitas/bisnis/perusahaan untuk menghasilkan sebuah hasil dalam dimensi dan target yang telah ditentukan. Dibrell *et al.* dalam Anwar (2018) menyatakan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur dengan *Return on Asset*

(ROA), *Return on Equity* (ROE) dan *Rreturn on Investmen* (ROI). Menurut Venkatraman dan Ramanujam (1986) kinerja perusahaan dikelompokkan dalam ukuran keuangan dan operasional perusahaan. Penting untuk menggunakan ukuran kedua-duanya karena dengan penggunaan berbagai dimensi akan memperkuat hasil

kajian yang lebih baik. Dari beberapa pendapat mengenai kinerja sebuah perusahaan, maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja perusahaan adalah kemampuan sebuah bisnis/perusahaan dalam menghasilkan sebuah hasil yang sesuai target yang telah direncanakan

Menurut Suyanto (2010:179) keberhasilan usaha industri kecil dipengaruhi oleh berbagai faktor. Kinerja usaha perusahaan merupakan salah satu tujuan dari setiap pengusaha. Kinerja usaha industri kecil dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan dalam pencapaian maksud atau tujuan yang diharapkan.

Perusahaan dengan model bisnis yang diperbarui mendapatkan kinerja yang unggul dari perusahaan yang memiliki model bisnis lama (Cucculelli dan Bettinelli dalam Anwar, 2018). Pada umumnya perusahaan saat ini bergeser dari inovasi bidang teknologi ke inovasi model bisnis (Remane *et al.*, dalam Anwar, 2018) karena inovasi model bisnis yang efektif menawarkan profitabilitas yang tinggi daripada model bisnis tradisional (Arnord *et al.*, dalam Anwar, 2018). Brannon dan Wiklund dalam Anwar (2018) menyatakan bahwa inovasi model bisnis telah menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan kecil yang beroperasi di pasar.

Inovasi model bisnis mendukung sebuah usaha baru untuk bersaing dan bertahan dalam dinamika pasar untuk jangka panjang (Velu dalam Anwar, 2018).

## **II.3 Hubungan Antar Variabel**

### **II.3.2 Aktivitas inovasi ( $X_1$ ) berpengaruh pada *Business Model Experimentation* ( $Z_1$ ) ( $H_1$ )**

Menurut (Bouwman, Nikou, Molina-Castillo, & de Reuver, 2018) menyatakan bahwa aktivitas inovasi dalam suatu organisasi didefinisikan sebagai

keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menambah nilai produk dan layanannya. Maka dari itu, penggunaan teknologi digital seperti media sosial yang dianggap sebagai inovasi pada UKM yang mempengaruhi *Business Model Experimentation*. Faktor internal seperti kegiatan inovatif secara eksplisit dikejar oleh perusahaan (Hurley and Hult, 1998; Utterback and Abernathy, 1975 dalam Bouwman *et al.*, 2018). Bouwman *et al.* (2018) menyatakan bahwa perusahaan – perusahaan yang memiliki skor tinggi terkait inovasi produk, pemasaran atau inovasi organisasi, diharapkan dapat bereksperimen dengan model bisnis mereka. Dan ini pula dapat terjadi ketika teknologi seperti media sosial dianggap.

### **II.3.2 Strategi (X<sub>2</sub>) berpengaruh pada *Business Model Experimentation* (Z<sub>1</sub>)**

(H<sub>2</sub>)

Menurut (Bouwman *et al.*, 2018) Strategi adalah konsep yang sering dikaitkan dengan model bisnis atau perencanaan bisnis. Model bisnis melibatkan pelaksanaan strategi dalam logika bisnis pada tingkat yang lebih operasional.

Orientasi terhadap keputusan strategis dalam suatu perusahaan akan memungkinkan pelaksanaan model bisnis, sehingga *Business Model Experimentation* akan relevan (Casadesus-Masanell and Ricart, 2010; Chesbrough, 2010; Chesbrough and Rosenbloom 2002 dalam Bouwman *et al.*, 2018)

### **II.3.3 *Technology Turbulance* (X<sub>3</sub>) berpengaruh pada *Business Model Experimentation* (Z<sub>1</sub>) (H<sub>4</sub>)**

Teknologi memiliki efek langsung pada bisnis (Johnson *et al.*, 2008 dalam Bouwman *et al.*, 2018). Evaluasi dan kemajuan inovasi teknologi selama beberapa

dekade terakhir telah menjadi yang tercepat dalam sejarah bisnis. UKM harus menyesuaikan terhadap aplikasi teknologi informasi dan mencoba mencari tahu bagaimana sebuah teknologi mempengaruhi model bisnis mereka.

#### **II.3.4 Intensitas Kompetitif ( $X_4$ ) berpengaruh pada *Business Model Experimentation* ( $Z_1$ ) ( $H_3$ )**

Intensitas kompetitif sebuah perusahaan mendefinisikan posisinya dalam ekosistem bisnis dan menunjukkan bagaimana berhasil dengan perusahaan kompetitor. Lebih kompetitif lingkungan eksternal, diskusi mengenai strategi model bisnis lebih ditingkatkan lagi. (Carayannis dan Provance, 2008; Casadesus-Masanell dan Ricart, 2010; Pauwles dan Weiss, 2008 dalam Bouwman *et al.*, 2018).

#### **II.3.5 *Business Model Experimentation* ( $Z_1$ ) berpengaruh langsung pada *business model practice* ( $Z_2$ ) ( $H_5$ )**

Menurut Bouwman *et al.* (2018) *Business Model Experimentation* mencakup keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal perubahan logika bisnisnya. Pada studi ini berfokus pada sebuah eksperimen dengan mengalokasikan anggaran untuk tim yang terlibat dalam eksperimen dan manajemen tersebut.

#### **II.3.6 *Business model practice* ( $Z_2$ ) berpengaruh langsung pada Inovasi ( $Y_1$ ) ( $H_6$ )**

Menurut Bouwman *et al.* (2018) *business model practice* melibatkan strategi perusahaan yang dinyatakan dalam model bisnisnya dan cara strategi tersebut diterapkan. *Innovativeness* dipandang sebagai variabel dependen yang



mewakili output inovasi keseluruhan perusahaan. Oleh karena itu, semakin banyak UKM yang mentransfer strategi pada model bisnisnya, semakin banyak inovasi yang dapat dihasilkan.

### **II.3.7 Business model practice (Z<sub>2</sub>) berpengaruh langsung pada Kinerja / Performance UKM (Y<sub>2</sub>) (H<sub>7</sub>)**

Kinerja / Performance bisnis secara signifikan dapat dipengaruhi oleh *business model practice* yang dilakukan, karena perusahaan yang lebih memfokuskan pada inovasi model bisnis akan mengungguli perusahaan yang tidak memfokuskan hal tersebut dalam hal ini (Giesen *et al.*, 2010, 2007 dalam Bouwman *et al.*, 2018). Studi dari CEO IBM menyatakan bahwa CEO dari perusahaan besar mengakui dampak inovasi model bisnis pada pertumbuhan margin operasi di perusahaan mereka (Pohle dan Chapman, 2006 dalam Bouwman *et al.*, 2018). Inovasi model bisnis telah menjadi salah satu dari tiga fokus utama dalam hal inovasi bagi para CEO untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan.

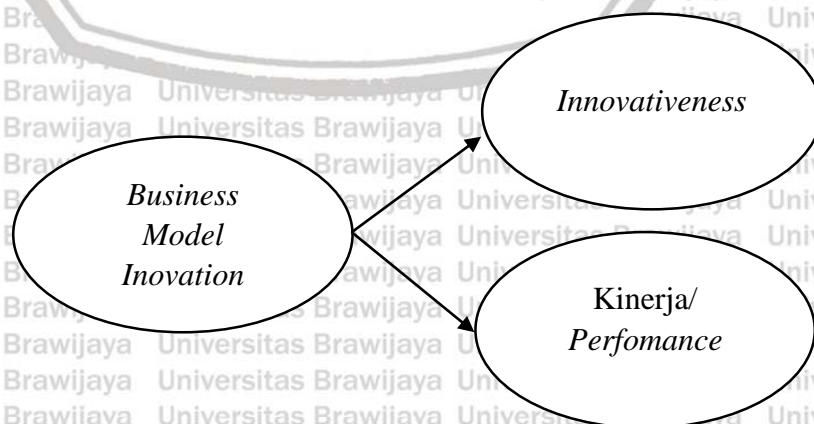
Dengan melakukan inovasi pada model bisnis, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif, karena model bisnis mungkin sulit untuk ditiru, dengan demikian memungkinkan perusahaan untuk memperoleh keuntungan terus menerus (Chesbrough, 2006 dalam Bouwman *et al.* 2018). Pangsa pasar dari UKM dan *Startup* juga dapat dipengaruhi oleh praktik – *business model practice* karena model bisnis yang terbaru dapat menggabungkan kembali sumber daya internal yang ada atau menggunakan sumber daya dari eksternal (Zott dan Amit, 2007 dalam Bouwman *et al.* 2018).

### II.3.8 Inovasi (Y<sub>1</sub>) berpengaruh langsung pada kinerja / *Performance* UKM (Y<sub>2</sub>) (H<sub>8</sub>)

Inovasi dapat memiliki efek positif pada kinerja bisnis karena dapat memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif (Hult *et al.*, 2004; Hurley dan Hult, 1998 dalam Bouwman *et al.*, 2018). Perusahaan yang sanggup berinovasi akan fokus pada kegiatan yang kegiatan yang dapat memberikan kapasitas yang lebih baik untuk melakukannya (Hurley dan Hult, 1998 dalam Bouwman *et al.*, 2018). Kesiapan untuk berinovasi ini didorong oleh pasar, pembelajaran dan orientasi kewirausahaan (Hult *et al.*, 2004 dalam Bouwman *et al.*, 2018). Orientasi ini mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan adaptasi terhadap pasar yang terus berubah, sehingga jika pesaing tidak dapat mengikuti perubahan tersebut akan memberikan keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja bisnis.

### II.4 Model Konsep

Model konseptual merupakan dasar pemikiran penelitian yang dibuat menjadi sebuah model untuk menggambarkan penelitian secara jelas.

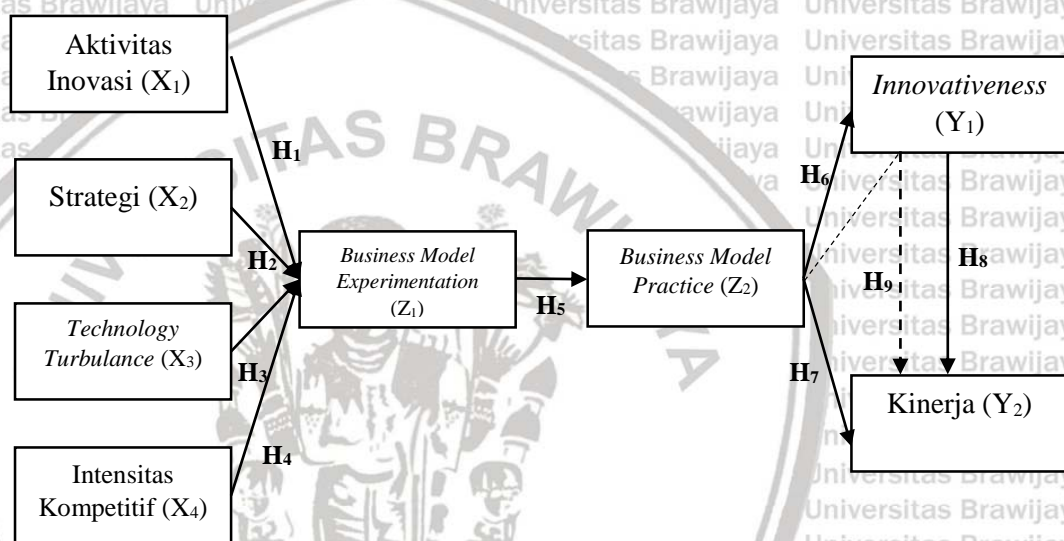


**Gambar 2.6 Model Konsep Penelitian**

Sumber: Ilustrasi oleh peneliti, 2019

## II.5 Model Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan atau jawaban sementara terhadap rumusan penelitian yang dikemukakan Usman & Akbar (2017). Perumusan hipotesis berguna untuk memfokuskan masalah, mengidentifikasi data yang relevan dan dapat diuji secara empiris. Berdasarkan tinjauan diatas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.7 Model Hipotesis**  
Sumber: Ilustrasi oleh peneliti, 2019.

Keterangan:

- = Berpengaruh secara langsung  
 - - - - - → = Berpengaruh tidak langsung

**H1.** *Innovation Activity* ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap *Business Model Experimentation* ( $Z_1$ )

**H2.** Strategi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap *Business Model Experimentation* ( $Z_1$ )

**H3.** *Technology Turbulance* ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap *Business Model Experimentation* ( $Z_1$ )

**H4.** Intensitas Kompetitif ( $X_4$ ) berpengaruh terhadap *Business Model Experimentation* ( $Z_1$ )

**H5.** *Business Model Experimentation* ( $Z_1$ ) berpengaruh terhadap *Business Model Practice* ( $Z_2$ )

**H6.** *Business Model Practice* ( $Z_2$ ) berpengaruh terhadap *Innovativeness* ( $Y_1$ )

**H7.** *Business Model Practice* ( $Z_2$ ) berpengaruh terhadap *Kinerja/Performance* ( $Y_2$ )

**H8.** *Innovativeness* ( $Y_1$ ) berpengaruh terhadap *Kinerja/Performance* ( $Y_2$ )

**H9.** *Business Model Practice* ( $Z_2$ ) berpengaruh terhadap *Kinerja/Performance* ( $Y_2$ ) dimediasi oleh *Innovativeness* ( $Y_1$ )



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### III.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Supriyanto, dkk (2010:201) menjelaskan bahwa penelitian *explanatory* atau eksplanatif adalah penelitian yang menjelaskan hubungan dari beberapa variable dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2017:19) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan masing – masing variable yang diteliti serta hubungan antara satu variable dengan yang lainnya. Dari beberapa penjelasan ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian *explanatory* atau eksplanatif adalah penelitian yang dilakukan dengan cara menjelaskan hubungan variable-variabel terkait yang digunakan untuk menjelaskan dan menguji hipotesisnya. Pemilihan jenis penelitian ini dikarenakan penulis ingin mengetahui hubungan dan pengaruh antar variabel.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian survey untuk mendapatkan data primer. Menurut Sugiyono (2017:12) metode survey digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu secara alamiah dengan bantuan peneliti melakukan kegiatan pengumpulan data, misalnya mengedarkan kuesioner, tes, wawancara dengan pertanyaan terstruktur dan sebagainya.

### III.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat yang dijadikan sebagai objek dan subjek penelitian. Penelitian ini dilakukan pada pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sektor industri kreatif yang telah menerapkan teknologi digital di Kota Malang terkhusus media sosial dan website. UKM industri kreatif di Kota Malang dipilih oleh peneliti sebagai objek penelitian karena Kota Malang merupakan salah satu dari sepuluh kab/kota di Indonesia yang dinobatkan sebagai kota kreatif oleh BEKRAF (Badan Ekonomi Kreatif), sehingga perkembangan industri kreatif UKM di Kota Malang semakin meningkat dan perlu adanya pengembangan dalam hal teknologi. Adapaun penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh transformasi digital UKM terhadap model bisnis dan dampaknya terhadap kinerja UKM tersebut.

### III.3 Populasi

Populasi adalah suatu kumpulan subjek, variabel, konsep, atau fenomena (Morissan, 2016:109). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017:80).

Populasi dalam penelitian ini adalah 354 UKM sektor industri kreatif di Kota Malang yang telah menggunakan teknologi digital dalam bisnisnya terkhusus media sosial, *website* dan *marketplace* dengan sumber data dari Direktori IKM Tenaga Kerja dan Investasi sebanyak 61 UKM (tahun data 2013-2018), Data Komunitas Malang Creative Fusion sebanyak 203 UKM (tahun data 2018) dan Data dari Komunitas Stasion.org Malang sebanyak 80 UKM (tahun data 2017).

### III.4 Sampel

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2012:73) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut sampel yang diambil dari populasi tersebut harus betul-betul *representative* (mewakili). Estimasi pengukuran sampel minimum yang paling banyak digunakan dalam PLS-SEM adalah metode *10-times rule* (Hair *et al*, 2010). Variasi metode ini, yang paling banyak umum dilihat berdasarkan pada aturan ukuran sampel harus lebih besar dari 10 kali jumlah maksimum arah model luar atau dalam yang menunjuk variabel laten dalam model (Goodhue *et al.*, 2012). Sehingga sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 80 UKM Industri Kreatif di Kota Malang yang telah menggunakan teknologi digital (*media sosial, website, marketplace*), hasil tersebut diperoleh dari jumlah total anak panah antar variabel laten yaitu 8 anak panah dikali 10 sehingga diperoleh 80 sampel minimum.

### III.5 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

#### III.5.1 Variabel

Variabel adalah suatu atribut, sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017:38). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

##### a) Variabel Laten

Menurut Singgih (2011:7) Variabel laten adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung kecuali diukur dengan satu atau lebih variabel

manifest. Variabel laten dapat berfungsi sebagai variabel eksogen (dependen) maupun endogen (independen).

### 1. Variabel Eksogen (Independen)

Variabel eksogen adalah istilah lain dari variabel bebas yang merupakan variabel yang mempengaruhi dan menjadi penyebab berubahnya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel eksogen ditandai dengan tidak adanya anak panah yang menuju variabel ini (Martono, 2016:26). Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah Aktivitas Inovasi ( $X_1$ ), Strategi ( $X_2$ ), Intensitas Kompetitif ( $X_4$ ), dan *Technology Turbulance* ( $X_3$ ).

### 2. Variabel Mediasi (Variabel Antara atau *Intervening Variable*)

Variabel mediasi adalah variabel yang menjadi antara adanya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (EQ, 2013:32). Pengaruh tidak langsung dari variabel bebas ke variabel terikat melalui variabel mediasi akan lebih kuat dibanding efek langsung dari variabel bebas ke variabel terikat. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *Business Model Experimentation* ( $Z_1$ ) dan *Business Model Practice* ( $Z_2$ ).

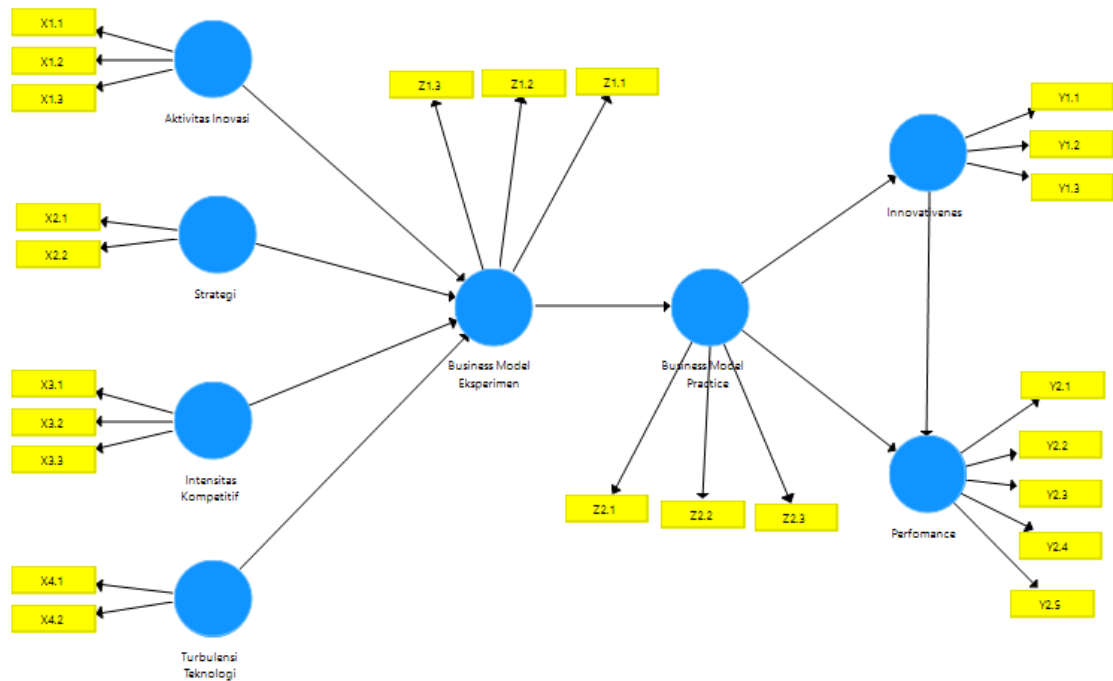
### 3. Variabel Endogen (Dependen)

Variabel endogen yaitu variabel yang dipengaruhi variabel eksogen (istilah lain untuk variabel terikat). Variabel ini memiliki anak panah menuju ke arah variabel tersebut. Variabel ini meliputi semua variabel mediasi dan variabel terikat (Martono, 2016:26). Variabel endogen dalam penelitian ini adalah *Innovativeness* ( $Y_1$ ) dan *Performance* ( $Y_2$ ).



## b) Variabel Manifes

Variabel manifes menurut Singgih (2011:7) yaitu variabel yang digunakan untuk menjelaskan atau mengukur sebuah variabel laten.



**Gambar 3.1 Model Penelitian**

Sumber: PLS 2.0, 2020.

### III.5.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu definisi yang didasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasi dari suatu konsep atau mengubah konstruk dengan kata-kata yang menggambarkan gejala atau perilaku yang dapat diamati dan diuji kebenarannya (Sarwono, 2006:67). Definisi operasional akan membentuk suatu definisi spesifik sesuai kriteria, sehingga dapat diukur, dan menjadi informasi ilmiah yang membantu penulis lain yang ingin meneliti variabel yang sama.

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

### a. **Aktivitas Inovasi (X<sub>1</sub>)**

Aktivitas inovasi dalam suatu organisasi didefinisikan sebagai keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk menambah nilai produk dan layanan UKM sektor industri kreatif di Kota Malang. Berikut dimensi/indikator aktivitas inovasi berdasarkan penelitian CIS Survey tahun 2016, yang akan diteliti pada penelitian ini:

- a) *New Product Development (X<sub>1.1</sub>)*
- b) *Innovation and/or R&d Activities (X<sub>1.2</sub>)*
- c) *Advertising Product and Service in a New Way (X<sub>1.3</sub>)*

### b. **Strategi (X<sub>2</sub>)**

Strategi adalah konsep yang dikaitkan dengan model bisnis atau perencanaan model bisnis. Strategi yakni bagaimana sebuah model bisnis dapat diimplementasikan. Menurut Zott *and* Amit (2008) beberapa dimensi/indikator dari strategi yaitu:

- a) *Scale up your Business (X<sub>2.1</sub>)*
- b) *Focus your product offering (X<sub>2.2</sub>)*

### c. **Turbulensi Teknologi (*Technology Turbulance*) (X<sub>3</sub>)**

Menurut Jaworski dan Kohi dalam Bouwman *et al.* (2018) terdapat beberapa dimensi/indikator *technology turbulence* yaitu:

- a) *Rapid changing technology (X<sub>3.1</sub>)*
- b) *Rapid increasing technological development (X<sub>3.2</sub>)*

**d. Intensitas Kompetitif (X<sub>4</sub>)**

Menurut Jaworski dan Kohi dalam Bouwman *et al.* (2018) terdapat beberapa dimensi/indikator intensitas kompetitif yaitu:

- a) *Price Competition (X<sub>4.1</sub>)*
- b) *Competitors starting to offer similar product/service (X<sub>4.2</sub>)*
- c) *Competitor's reactions to your initiatives (X<sub>4.3</sub>)*

**e. Business Model Experimentation (Z<sub>1</sub>)**

Menurut pendapat Sosna *et al.* (2010) dan Teece (2010) dalam Bouwman *et al.* (2018) berikut dimensi/indikator pada *Business Model Experimentation*, yaitu:

- a) *Experimented with the (implementation of) their business model (Z<sub>1.1</sub>)*
- b) *Had a specific team to manage business model changes (Z<sub>1.2</sub>)*
- c) *Allocated budgets for business model experimentation (Z<sub>1.3</sub>)*

**f. Business Model Practice (Z<sub>2</sub>)**

Menurut Ireland *et al.* (2009) dan Osterwalder *et al.* (2005) dalam Bouwman *et al.* (2018) beberapa dimensi/indikator penelitian *Business Model Practice* yaitu:

- a) *Used to gain competitive advantages (Z<sub>2.1</sub>)*
- b) *Designed in response to market circumstances (Z<sub>2.2</sub>)*
- c) *Derived from enterprise's strategy (Z<sub>2.3</sub>)*

**g. Innovativeness (Y<sub>1</sub>)**

Menurut Subramanian dalam Bouwman *et al.* (2018) beberapa dimensi/indikator *Innovativeness* yang menyusun yakni:

- a) *We aim to create multiple innovations annually (Y<sub>1.1</sub>)*
- b) *We introduce innovations that are completely new to the market (Y<sub>1.2</sub>)*
- c) *Creating more than one innovation at the same time is common practice (Y<sub>1.3</sub>)*

**h. Overall Performance (Y<sub>2</sub>)**

Menurut Venkrataman dan Ramanujam dalam Bouwman *et al.* (2018)

menyebutkan beberapa dimensi/indikator *Overall Performance* (Kinerja keseluruhan) yaitu:

- a) *Relative to our competitors, our financial performance was much better. (Y<sub>2.1</sub>)*
- b) *Relative to our competitors, the market share of our organization was much better. (Y<sub>2.2</sub>)*
- c) *Relative to our competitors, the sales growth of our organization was much better. (Y<sub>2.3</sub>)*
- d) *Relative to our competitors, the product development of our organization was much better. (Y<sub>2.4</sub>)*
- e) *Relative to our competitors, the development of our organization was much better. (Y<sub>2.5</sub>)*

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
1.	Aktivitas Inovasi (X <sub>1</sub> )	a) <i>New Product Development</i> (X.1.1) b) <i>Innovation and/or R&amp;d Activities</i> (X.1.2) c) <i>Advertising Product and Service in a New Way</i> (X.1.3)	a) Kami telah melakukan pengembangan produk baru dalam 12 bulan terakhir b) Kami telah melakukan aktivitas riset dan pengembangan serta inovasi usaha kami dalam 12 bulan terakhir c) Dalam 12 bulan terakhir, Kami telah melakukan periklanan produk kami dengan cara yang berbeda dari cara yang sebelumnya kami lakukan	CIS Survey tahun 2016
2.	Strategi (X <sub>2</sub> )	a) <i>Scale up your Business</i> (X.2.1) b) <i>Focus your product offering</i> (X.2.2)	a) Dalam 12 bulan terakhir kami telah menentukan strategi untuk meningkatkan bisnis kami. b) Dalam 12 bulan terakhir perusahaan kami berfokus pada penawaran produk yang baik	Zott and Amit (2008)

Lanjutan Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

3.	Turbulensi Teknologi (X <sub>3</sub> )	a) <i>Rapid changing technology</i> (X <sub>3.1</sub> ) b) <i>Rapid increasing technological development</i> (X <sub>3.2</sub> )	a) Dalam 12 bulan terakhir kami merasakan perubahan teknologi yang cukup cepat sehingga mempengaruhi usaha kami. b) Dalam 12 bulan terakhir, kami telah melakukan pengembangan teknologi yang meningkat secara tepat	Jaworski dan Kohi dalam Bouwman <i>et al.</i> (2018)
4.	Intensitas Kompetitif (X <sub>4</sub> )	a) <i>Price Competition</i> (X <sub>4.1</sub> ) b) <i>Competitors starting to ofer similar product/service</i> (X <sub>4.2</sub> ) c) <i>Competitor's reactions to your initiatives</i> (X <sub>4.3</sub> )	a) Dalam 12 bulan terakhir harga produk/layanan kami sudah dapat bersaing dengan produk/layanan perusahaan kompetitor. b) Dalam 12 bulan terakhir perusahaan kompetitor mulai menawarkan produk yang sama/mirip dengan perusahaan kami kepada pelanggan c) Dalam 12 bulan kompetitor mulai bereaksi atas inisiatif yang telah perusahaan kami lakukan	Jaworski dan Kohi dalam Bouwman <i>et al.</i> (2018)

Lanjutan Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

5.	<i>Business Model Experimentation (Z<sub>1</sub>)</i>	<p>a) <i>Experimented with the (implementation of) their business model (Z.1.1)</i></p> <p>b) <i>Had a specific team to manage business model changes (Z.1.2)</i></p> <p>c) <i>Allocated budgets for business model experimentation (Z.1.3)</i></p>	<p>a) Dalam 12 bulan terakhir perusahaan kami melakukan eksperimen dan melakukan implementasi model bisnis hasil eksperimen tersebut.</p> <p>b) Perusahaan kami memiliki tim/staff khusus untuk melakukan perubahan model bisnis</p> <p>c) Perusahaan kami memiliki alokasi budget khusus untuk melakukan eksperimen pada model bisnis kami</p>	<p>Sosna <i>et al.</i> (2010) dan Teece (2010) dalam Bouwman <i>et al.</i> (2018)</p>
6.	<i>Business Model Practice (Z<sub>2</sub>)</i>	<p>a) <i>Used to gain competitive advantages (Z.2.1)</i></p> <p>b) <i>Designed in response to market circumstances (Z.2.2)</i></p> <p>c) <i>Derived from enterprise's strategy (Z.2.3)</i></p>	<p>a) Model bisnis merupakan suatu hal yang biasa perusahaan kami gunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif</p> <p>b) Model bisnis merupakan sebuah logika bisnis perusahaan kami yang didesain untuk merespon keadaan pasar yang dinamis</p> <p>c) Model bisnis merupakan logika bisnis yang berasal dari strategi – strategi yang dilakukan oleh perusahaan kami.</p>	<p>Irlandia <i>et al.</i> (2009) dan Osterwald <i>er et al.</i> (2005) dalam Bouwman <i>et al.</i> (2018)</p>

Lanjutan Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

7.	<i>Innovativeness (Y<sub>1</sub>)</i>	<p>a) <i>We aim to create multiple innovations annually (Y<sub>1.1</sub>)</i></p> <p>b) <i>We introduce innovations that are completely new to the market (Y<sub>1.2</sub>)</i></p> <p>c) <i>Creating more than one innovation at the same time is common practice (Y<sub>1.3</sub>)</i></p>	<p>a) Setiap tahun perusahaan kami menargetkan untuk menciptakan inovasi baru</p> <p>b) Perusahaan kami selalu memperkenalkan inovasi baru</p> <p>c) Menciptakan inovasi-inovasi baru adalah praktik yang lazim di perusahaan kami</p>	Subramanian dan Bouwman <i>et al.</i> (2018)
8.	<i>Overall Performance (Y<sub>2</sub>)</i>	<p>a) <i>Relative to our competitors, our financial performance was much better. (Y<sub>2.1</sub>)</i></p> <p>b) <i>Relative to our competitors, the market share of our organization was much better. (Y<sub>2.2</sub>)</i></p> <p>c) <i>Relative to our competitors, the sales growth of our organization was much better. (Y<sub>2.3</sub>)</i></p> <p>d) <i>Relative to our competitors, the product development of our organization was much better. (Y<sub>2.4</sub>)</i></p>	<p>a) Kinerja keuangan kami menjadi jauh lebih baik.</p> <p>b) Pangsa pasar usaha kami menjadi jauh lebih baik.</p> <p>c) Petumbuhan usaha kami menjadi jauh lebih baik.</p> <p>d) Perkembangan produk usaha kami menjadi jauh lebih baik.</p> <p>e) Perkembangan usaha kami menjadi jauh lebih baik.</p>	Venkratan dan Ramanujan dalam Bouwman <i>et al.</i> (2018)



Lanjutan Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

	e) <i>Relative to our competitors, the development of our organization was much better. (Y<sub>2.5</sub>)</i>	
--	---	--

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

### III.5.3 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert yang merupakan skala untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena sosial (Sugiyono, 2017:93). Skala Likert terdiri dari lima tingkatan jawaban mengenai kesetujuan responden akan pernyataan yang disampaikan. Berikut skor skala Likert menurut Sugiyono (2016:94) yang digunakan untuk mengukur pendapat responden:

- a. Sangat Tidak Setuju : STS : Skor 1
- b. Tidak Setuju : TS : Skor 2
- c. Ragu-ragu : R : Skor 3
- d. Setuju : S : Skor 4
- e. Sangat Setuju : SS : Skor 5

## III.6 Teknik Pengumpulan Data

### III.6.1 Jenis dan Sumber Data

Data adalah bahan mentah yang perlu diolah sehingga menghasilkan informasi atau keterangan, baik kualitatif maupun kuantitatif yang menunjukkan

fakta (Riduwan, 2009:5). Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan untuk penelitian yang didapat dari tempat aktual terjadinya peristiwa (Sekaran, 2006:60). Data primer dalam penelitian ini adalah data yang dibuat oleh peneliti untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Data primer diperoleh secara langsung dari pihak pertama. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner dan wawancara kepada responden, yaitu pemilik UKM Sektor Industri Kreatif yang telah menerapkan teknologi digital di Kota Malang.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pengumpulan sumber yang sudah ada (Sekaran, 2006:65). Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan untuk beberapa kepentingan yang lain. Pada penelitian ini data sekunder bersumber dari literature, jurnal-jurnal mengenai UKM, Model Bisnis, Manajemen Strategi dan sumber dari internet yang mendukung.

### III.6.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner dan wawancara kepada responden. Menurut Indriantoro dan Supomo (2012:82) kuesioner merupakan daftar pernyataan tertulis yang dirumuskan sebelumnya yang akan responden jawab, biasanya alternative yang didefinisikan dengan jelas. Metode ini dilakukan dengan memberikan sejumlah

pernyataan kepada responden terkait permasalahan yang diteliti. Kuesioner tersebut disebar baik secara *offline* atau *online* kepada pemilik UKM sektor industri kreatif yang telah menerapkan teknologi digital (media sosial, *website*, *marketplace*) di Kota Malang. Tujuan penyebaran kuesioner adalah untuk menjangkau data dari responden sehingga data yang diperoleh akurat.

### III.6.3 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat untuk mengumpulkan data di lapangan. “Instrumen penelitian juga merupakan alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga mudah diolah” (Arikunto, 2002:160). Menurut Azwar (2013:34) instrumen pengukuran variabel penelitian memegang peranan penting dalam usaha memperoleh informasi yang ahasil penelitian sebagian besar sangat bergantung pada kualitas instrumen pengumpulan datanya. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner berupa daftar pernyataan yang dimaksudkan untuk memperoleh jawaban berupa skor angka 1 – 5 dari skala Likert karena menyangkut pendapat setuju atau tidaksetujuan responden suatu fenomena tertentu.

### III.7 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dalam menganalisis data, yang dilakukan dengan bantuan *SmartPLS* ver.2.0 M3. PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) yang dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model secara simultan yang berbasis varian

(Abdillah dan Hartono, 2015:164). Pemilihan metode PLS didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat variabel laten yang dibentuk dengan indikator formatif. Variabel laten bisa dibentuk oleh indikatornya, diistilahkan dengan indikator formatif, jadi variabel laten dipengaruhi atau ditentukan oleh indikatornya. Pada model formatif arah hubungan kausalitas dari indikator ke variabel laten. Indikator sebagai kelompok secara bersama-sama menentukan konsep atau makna empiris dari variabel laten. Selain itu, model indikator formatif berasumsi tidak ada hubungan korelasi antar indikator PLS mendukung pengujian menggunakan data dengan jumlah sampel yang kecil.

Menurut Abdillah dan Hartono (2015:164) PLS merupakan model prediksi yang bertujuan untuk menguji efek prediksi antar variabel laten untuk melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar variabel. Sebagai konsekuensinya, penggunaan model prediksi adalah dapat dilakukan pengujian tanpa dasar teori yang kuat, mengabaikan berapa asumsi dan parameter ketepatan model prediksi yang dilihat dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). PLS merupakan model prediksi yang tepat.

### III.7.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan transformasi data mentah ke dalam bentuk yang mudah dipahami atau diinterpretasi (Simamora, 2004:231). Nazir (2003:54) menjelaskan bahwa metode deskriptif digunakan untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga dapat dilakukan akumulasi data besar.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan dan menggambarkan data mentah agar dapat dipahami dan

diinterpretasikan. Analisis deskriptif menggunakan tabel distribusi frekuensi, presentasi, *mean*, dan *grand mean* dari jawaban responden.

### III.7.2 Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial (*statistic induktif* atau *statistic probabilitas*) adalah teknik statistic yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono dalam Kalnadi 2013), sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data inferensial menggunakan metode *Structural Aquation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan menggunakan *software Smart-PLS* mulai dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan pengujian hipotesis.

Metode persamaan struktural (SEM) merupakan suatu teknik analisis statistik multivariat yang menggabungkan analisis faktor dan analisis jalur sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji dan mengestimasi secara simultan hubungan antara variabel eksogen dan endogen multiple dengan banyak faktor (Chin 1998, Gefen *et al.*, 2011 dalam Ghozali dan Latan, 2012). SEM dibagi menjadi dua tipe, yaitu *Covariance-based Structural Equation Model* (CB-SEM) dan *Variance-based Structural Equation Model* (VB-SEM) yang selanjutnya disebut *Partial Lest Square-Structural Equation Model* (PLS-SEM) (Hair *et al.*, 2014).

*Partial Least Square* (PLS) adalah bagian dari SEM. PLS adalah teknik terbaru yang banyak diminati, karena tidak membutuhkan data yang terdistribusi normal atau sebuah penelitian dengan sampel yang sedikit. Tobias (1997) dalam

Ghozali dan Latan (2012) menyatakan bahwa PLS merupakan suatu metode untuk memprediksi konstruk dalam model dengan banyak faktor dan hubungan kolinear.

PLS-SEM sendiri menggunakan *software* seperti *SmartPLS*, *WarsPLS*, *PLS-Graph* dan *VisualGraph*.

Perbedaan CB-SEM dan PLS-SEM yang paling dominan terlihat adalah CB-SEM mensyaratkan bahwa teori yang digunakan haruslah kuat dan data harus memiliki distribusi yang normal, sedangkan PLS-SEM tidak mementingkan teori yang kuat dan tidak mengharuskan data memiliki distribusi yang normal (Hair *et al.*, 2014).

Hanseler *et al.*, (2009), Pirouz (2006), Sarstedt (2008) dan Tanenhaus (2008) dalam Ghozali dan Latan (2012) mengungkapkan salah satu kelebihan PLS-SEM disbanding dengan CB-SEM adalah mampu meng-*handle* model yang kompleks dengan *multiple* variabel eksogen dan endogen dengan banyak indikator, dapat digunakan pada jumlah sampel kecil dan dapat mengatasi variabel dengan tipe nominal, ordinal dan *continuous*.

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan banyak variabel laten eksogen, jumlah sampel yang tidak banyak dan memiliki beberapa variabel dengan indikator yang bersifat ordinal. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM dengan *SmartPLS* sebagai *software*-nya.

### a. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model ini digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas yang menghubungkan indikator dengan variabel latennya. Menurut Yasmin (2009:222) terdapat 4 cara pengukuran yang digunakan yaitu:

#### 1. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi *convergent validity* dari pemeriksanaan individual *item reliability*, dapat dilihat dari *standardized loading factor*.

*Standardize loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Korelasi dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai  $> 0,7$ .

#### 2. *Discriminant Validity*

Melihat dan membandingkan antara *discriminant validity* dan *square root of average variance extracted* (AVE). Model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan setiap indikatornya lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya.

Jika nilai AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi diantara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai. Menurut (Tasha Hoover, 2005 dalam Yasmin, 2009) sangat direkomendasikan apabila AVE lebih besar dari 0,5. Berikut rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum_i \lambda_{ij}^2}{\sum_i \lambda_{ij}^2 + \sum_i Var(\epsilon_i)}$$

Dimana  $\lambda_i$  adalah faktor loading (*Convergent validity*), dan  $\epsilon_i = 1 - \lambda_i^2$ .

Fornell dan Larcker dalam Ghazali (2006) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan nilai *composite reliability*.

### 3. Composite Reliability

Untuk menentukan *Composite Reliability*, apabila nilai *composite reliability*  $> 0,7$  dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau *reliable* dan *Composite Reliability*  $> 0,6$  dikatakan cukup *reliable* (Chin, 1998 dalam Yasmin, 2009). Berikut rumus untuk menghitung *composite reliability* :

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i var(\epsilon_i)}$$

### 4. Cronbach Alpha

Dalam PLS, uji reliabilitas diperkuat dengan adanya *cronbach alpha* dimana konsistensi setiap jawaban diujikan. *Cronbach alpha* dikatakan baik apabila  $\geq 0,5$  dan dikatakan cukup apabila  $\geq 0,3$ .



### b. Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model structural digunakan untuk memprediksi hubungan kausal antar variabel atau pengujian hipotesis. Evaluasi *inner model* dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu:

#### 1. *Significance of Weight*.

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstraknya harus signifikan.

#### 2. Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Untuk menilai tingkat kolinearitas indikator-indikator pembentuk, peneliti harus menghitung *variance inflation factor* (VIF) masing-masing varian item. Nilai  $R^2$  memfasilitasi perhitungan VIF. Semakin tinggi nilai  $R^2$  menunjukkan bahwa varian dari suatu item dapat dijelaskan oleh item lainnya yang mengindikasikan adanya kolinearitas. Nilai VIF antara 5-10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinearitas.

#### 3. *Predictive Relevance* ( $Q^2$ )

Sebagai *rule of thumb*, nilai  $Q^2$  lebih besar dari nol bagi kontrak endogen tertentu mengindikasikan bahwa akurasi prediktif dari *path model* dapat diterima untuk kontrak tertentu.

### III.8 Uji Hipotesis

Ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai *T-table* dan *T-statistic* (Hartono, 2008 dalam Abdillah dan Hartono 2015:211). Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis dimana skor koefisien *path* atau *inner model* ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* harus  $\geq 1,96$  untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*)

dan  $\geq 1,64$  untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) dengan tingkat keyakinan 95% alpha 5% (Abdillah dan Hartono, 2015:211).

Untuk mengetahui pengaruh variabel mediator yaitu *Business Model Practice* berpengaruh terhadap Kinerja/*Perfomance* melalui *Innovativeness* digunakan *Sobel Test*. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*) (Kline, 2011:164). Uji sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen melalui variabel intervening. Strategi untuk pengujian mediasional adalah *product of coefficient*, yang menguji signifikansi pengaruh tak langsung atau *indirect effect* (perkalian efek langsung atau *direct effect* variabel independen terhadap mediator dan *direct effect* mediator terhadap variabel dependen). Dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$t - value = \frac{ab}{\sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}}$$

Keterangan:

ab = koefisien indirect effet yang diperoleh dari perkalian antara direct effect a dan b.

a = koefisien *direct effect* independen (X) terhadap mediator (M).

b = koefisien *direct effect* mediator (M) terhadap dependen (Y).

Sa = standard error dari koefisien a.

Sb = standard error dari koefisien b.

Jika t-value dalam harga mutlak  $> 1,96$  atau tingkat signifikansi statistik t (p-value)  $< 0,05$ , berarti *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung variabel

independen terhadap variabel dependen melalui mediator, signifikan pada taraf signifikansi 0.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### IV.1 Hasil Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan terhadap pelaku usaha kecil dan menengah yang berada di Kota Malang. Tentunya peneliti memilih responden sesuai dengan kriteria yang ditentukan sebelumnya. Seperti yang telah peneliti jelaskan pada bab sebelumnya, bahwa peneliti menggunakan data primer dalam penelitian ini, dengan menggunakan metode *survey* kepada responden dalam proses pengumpulan data, yakni menyebarkan kuesioner kepada pelaku UKM khususnya sektor industri kreatif di Kota Malang. Penyebaran serta pengembalian kuesioner dilaksanakan mulai tanggal 11 Januari 2020 hingga 20 Februari 2020. Pengumpulan data dilaksanakan melalui penyebaran kuesioner penelitian baik secara langsung kepada pelaku UKM maupun secara *online* melalui *link google form* yang dikirim melalui nomor *whatsapp owner*/pemilik UKM atau sejenisnya. Sesuai dengan metode penentuan sampel yang digunakan peneliti yaitu *10-times rule* yang mengambil sampel minimal 80 responden UKM yang berada di Kota Malang.

Dalam pelaksanaannya kuesioner yang disebar sebanyak 354 kuesioner sesuai data populasi yang dipaparkan pada bab III. Kuesioner yang kembali kepada peneliti sebanyak 118 kuesioner. Keseluruhan kuesioner yang kembali dapat diolah karena seluruh responden mengisi kuesioner secara lengkap. Gambaran mengenai data sampel ini dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1 Sample dan Tingkat Pengembalian Kuesioner**

Jumlah kuesioner dibagikan	354	100%
Jumlah <i>sampel</i> minimum	80	21%
Jumlah Kuesioner yang tidak kembali	238	67%
Kuesioner yang kembali	118	33%
Kuesioner yang digugurkan	0	0%
Kuesioner yang digunakan	118	33%

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Dapat dilihat pada tabel 4.1 bahwa peneliti membagikan sebanyak 354 kuesioner kepada pelaku UKM sektor industri kreatif di Kota Malang dan telah kembali 118 kuesioner, setelah melewati tahap pengecekan ternyata semua kuesioner yang kembali dalam kondisi lengkap dan telah terisi semua, maka dari itu peneliti bisa menggunakan keseluruhan kuesioner yang kembali tersebut. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat respons penelitian ini sebesar 33%. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Carley *et al.* (2009) yang menyatakan bahwa *marketing research* dapat dianggap jika memiliki minimal rate sampel 33%.

Pada tabel 4.2, peneliti memaparkan komposisi responden yang telah mengisi kuesioner untuk keperluan penelitian ini, berdasarkan usianya.

**Tabel 4.2 Komposisi Responden Berdasarkan Usia**

USIA	JUMLAH	PERSENTASE
≤ 20 Tahun	3	3%
21 - 30 Tahun	66	56%
31 - 40 Tahun	30	25%
41 - 50 Tahun	18	15%
> 51 Tahun	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Dapat dilihat pada tabel 4.2, yang memaparkan mengenai komposisi responden berdasarkan usianya, yang didominasi oleh responden dengan rentang

usia antara 21 tahun sampai 30 tahun, dengan rincian; responden dengan usia kurang dari sama dengan 20 tahun ( $\leq 20$  tahun) sejumlah 3 orang, atau dengan persentase sebesar 3%. Responden dengan rentang usia 21 sampai 30 tahun (21-30 tahun) sejumlah 66 orang, atau dengan persentase 56%. Responden dengan rentang usia 31 sampai 40 tahun (31-40 tahun) sejumlah 30 orang, atau dengan persentase 25%. Responden dengan rentang usia 41 sampai 50 tahun sejumlah 18 orang, atau dengan persentase 15%, sedangkan responden dengan rentang usia diatas sama dengan 50 tahun ( $\geq 50$  tahun) sejumlah 1 orang atau dengan persentase sebesar 1%.

Pada tabel 4.2 dapat diketahui bahwa pelaku UKM industri di Kota Malang didominasi oleh pelaku UKM dalam rentang umur antara 21-30 tahun dan 31-40 tahun, yang mana ini mengindikasikan bahwa ternyata umur tersebut merupakan umur yang produktif untuk berwirausaha.

Pada tabel 4.3, peneliti memaparkan komposisi responden yang telah mengisi kuesioner untuk keperluan penelitian ini, berdasarkan jenis kelamin. Hasil dari perhitungan jumlah komposisi antara responden laki-laki dan perempuan dapat dilihat pada tabel 4.3 yang didominasi oleh laki-laki dengan rincian responden laki-laki sebanyak 82 orang atau dengan persentase 69%, responden perempuan berjumlah 36 orang atau dengan persentase 31%, dapat disimpulkan bahwa rata-rata pelaku UKM industri kreatif di Kota Malang dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki.

**Tabel 4.3 Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

JENIS KELAMIN	JUMLAH	PERSENTASE
LAKI-LAKI	82	69%
PEREMPUAN	36	31%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Pada tabele 4.4, peneliti memaparkan komposisi responden yang telah mengisi kuesioner untuk keperluan penelitian ini, berdasarkan pendidikan terakhirnya.

**Tabel 4.4 Komposisi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

JENJANG PENDIDIKAN	JUMLAH	PERSENTASE
SD	0	0%
SMP	0	0%
SMA/SMK	37	31%
D3	4	3%
D4	1	1%
S1	69	58%
S2	7	6%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Dapat dilihat pada tabel 4.4, yang memaparkan mengenai komposisi responden berdasarkan pendidikan terakhir yang ditempuh, didominasi oleh responden dengan pendidikan terakhir S1, dengan rincian; responden dengan pendidikan terakhir Sekolah Menengah Atas (SMA) sejumlah 37 orang atau dengan persentase 31%. Responden dengan pendidikan terakhir Diplomas Tigas (D3) sejumlah 4 orang atau dengan persentase 3%. Responden dengan pendidikan terakhir Diplomas Empat (D4) sejumlah 1 orang atau dengan persentase 1%. Responden dengan pendidikan terakhir Sarjana (S1) sejumlah 69 orang atau dengan

persentase 58%. Responden dengan pendidikan terakhir pascasarjana (S2) sejumlah 7 orang atau dengan persentase 6%.

Pada tabel 4.5, peneliti memaparkan komposisi responden yang telah mengisi kuesioner untuk keperluan penelitian ini, berdasarkan posisi/jabatan pada usahanya.

**Tabel 4.5 Komposisi Responden Berdasarkan Posisi/Jabatan pada Usaha**

POSISI/JABATAN	JUMLAH	PERSENTASE
ACOUNT OFFICER	1	1%
BARISTA	1	1%
CREATIVE DIRECTOR	1	1%
DIREKTUR	5	4%
HEADBAR	2	2%
DESAINER	2	2%
MANAGER	11	9%
MARKETING	5	4%
OWNER	90	76%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Dapat dilihat pada tabel 4.5, yang memaparkan mengenai komposisi responden berdasarkan posisi/jabatan pada usahanya, yang didominasi oleh responden dengan posisi *owner* atau pemilik usaha, dengan rincian; responden dengan posisi/jabatan *Account Officer* sejumlah 1 orang atau dengan persentase 1%.

Responden dengan posisi/jabatan sebagai Barista sejumlah 1 orang atau dengan persentase 1%. Responden dengan posisi/jabatan sebagai *Creative Director* sejumlah 1 orang atau dengan persentase 1%. Responden dengan posisi/jabatan sebagai Direktur sejumlah 5 orang atau dengan persentase 4%. Responden dengan posisi/jabatan sebagai *Headbar* sejumlah 2 orang atau dengan persentase 2%.



Responden dengan posisi/jabatan sebagai Desainer sejumlah 2 orang atau dengan persentase 2%. Responden dengan posisi/jabatan sebagai *Manager* sejumlah 11 orang atau dengan persentase 9%. Responden dengan posisi/jabatan sebagai Marketing sejumlah 5 orang atau dengan persentase 4%. Responden dengan posisi/jabatan sebagai *Owner* sejumlah 90 orang atau dengan persentase 76%.

Pada tabel 4.6, peneliti memaparkan komposisi responden yang telah meneliti kuesioner untuk keperluan penelitian ini, berdasarkan jenis usaha berdasarkan jenis usahanya.

**Tabel 4.6 Komposisi Responden Usaha Berdasarkan Jenis Usahanya**

JENIS USAHA	JUMLAH	PERSENTASE
APLIKASI DAN GAME	8	7%
ARSITEKTUR	4	3%
DESAIN INTERIOR	1	1%
DESAIN KOMUNIKASI VISUAL	13	11%
DESAIN PRODUK	4	3%
FASHION	7	6%
FILM, ANIMASI DAN VIDEO	2	2%
FOTOGRAFI	7	6%
KRIYA	12	10%
KULINER	48	41%
MUSIK	2	2%
PERIKLANAN	5	4%
SENI PERTUNJUKAN	1	1%
SENI RUPA	1	1%
TELEVISI DAN RADIO	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Pada tabel 4.6 dapat dilihat bahwa persentase jenis UKM yang menjadi responden penelitian ini didominasi oleh jenis usaha kuliner, dengan rincian; jenis usaha aplikasi dan game sejumlah 8 usaha atau dengan persentase 7%. Jenis usaha

arsitektur sejumlah 4 usaha atau dengan persentase 3%. Jenis usaha desain interior sejumlah 1 usaha atau dengan persentase 1%. Jenis usaha desain komunikasi visual sejumlah 13 usaha atau dengan persentase 11%. Jenis usaha desain produk sejumlah 4 usaha atau dengan persentase 3%. Jenis usaha *fashion* sejumlah 7 usaha atau dengan persentase 6%. Jenis usaha film, animasi dan video sejumlah 2 usaha atau dengan persentase 2%. Jenis usaha fotografi sejumlah 7 usaha atau dengan persentase 6%. Jenis usaha kriya sejumlah 12 usaha atau dengan persentase 10%. Jenis usaha musik sejumlah 2 usaha atau dengan persentase 2%. Jenis usaha periklanan sejumlah 5 usaha atau dengan persentase 4%. Jenis usaha seni pertunjukan sejumlah 1 usaha atau dengan persentase 1%. Jenis usaha seni rupa sejumlah 1 usaha atau dengan persentase 1%. Jenis usaha televisi dan radio sejumlah 3 usaha atau dengan persentase 3%.

Pada tabel 4.7, peneliti memaparkan komposisi responden yang telah mengisi kuesioner untuk keperluan penelitian ini, berdasarkan usia usaha.

**Tabel 4.7 Komposisi Usaha Berdasarkan Usia Usaha**

USIA USAHA	JUMLAH	PERSENTASE
0-8 tahun	99	84%
9-16 tahun	12	10%
17-24 tahun	3	3%
25-32 tahun	3	3%
≥ 33 tahun	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Dapat dilihat pada tabel 4.7, bahwa dalam penelitian ini rata-rata usia UKM berada pada rentang 0-8 tahun, dengan rincian; usaha dengan rentang usia 0-8 tahun sejumlah 99 usaha atau dengan persentase 84%. Usaha dengan rentang usia

9-16 tahun sejumlah 12 usaha atau dengan persentase 10%. Usaha dengan rentang usia 17-24 tahun sejumlah 3 usaha atau dengan persentase 3%. Usaha dengan rentang usia 25-32 tahun sejumlah 3 usaha atau dengan persentase 3%. Usaha dengan usia diatas 33 tahun sejumlah 1 usaha atau dengan persentase 1%.

Pada tabel 4.8, peneliti memaparkan klasifikasi usaha pada penelitian ini.

**Tabel 4.8 Klasifikasi Usaha Kecil Menengah**

KLASIFIKASI USAHA	JUMLAH	PERSENTASE
USAHA KECIL	96	81%
USAHA MENENGAH	22	19%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Berdasarkan tabel 4.8, bahwa dalam penelitian ini klasifikasi UKM lebih banyak pada usaha kecil sejumlah 96 usaha atau dengan persentase 81%.

Klasifikasi usaha menengah pada penelitian ini sejumlah 22 usaha atau dengan persentase 19%.

Pada tabel 4.9, peneliti memaparkan komposisi jumlah karyawan pada UKM yang menjadi sampel penelitian.

**Tabel 4.9 Komposisi Jumlah Karyawan Pada Setiap Usaha**

JUMLAH KARYAWAN	JUMLAH	PERSENTASE
0 - 5 Karyawan	62	53%
6 - 10 Karyawan	31	26%
11 - 15 Karyawan	8	7%
16 - 20 Karyawan	3	3%
21 - 25 Karyawan	4	3%
> 26 Karyawan	10	8%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Dapat dilihat pada tabel 4.9 bahwa sebagian UKM pada penelitian ini memiliki 0-5 karyawan, dengan rincian; usaha yang memiliki 0-5 karyawan sejumlah 62 usaha atau dengan persentase 53%. Usaha yang memiliki 6-10 karyawan sejumlah 31 usaha atau dengan persentase 26%. Usaha yang memiliki 11-15 karyawan sejumlah 8 usaha atau dengan persentase 7%. Usaha yang memiliki 16-20 karyawan sejumlah 3 usaha atau dengan persentase 3%. Usaha yang memiliki 21-25 karyawan sejumlah 4 usaha atau dengan persentase 3% dan usaha yang memiliki lebih dari sama dengan 26 karyawan sejumlah 10 usaha atau dengan persentase 8%.

Pada tabel 4.10, peneliti memaparkan persentase pemahaman UKM penelitian terkait model bisnis.

**Tabel 4.10 Pemahaman Model Bisnis**

PILIHAN	JUMLAH	PERSENTASE
Ya	118	100%
Tidak	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Dapat dilihat pada tabel 4.10, bahwa seluruh UKM yang menjadi sampel penelitian ini memahami teori model bisnis sebagai dasar pemikiran sebuah usaha, bagaimana UKM menangkap dan memberikan sebuah nilai.

Pada tabel 4.11, peneliti memaparkan persentase penerapan UKM penelitian terkait inovasi model bisnis.

**Tabel 4.11 Penerapan Inovasi model bisnis**

PILIHAN	JUMLAH	PERSENTASE
Ya	118	100%
Tidak	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Dapat dilihat pada tabel 4.11, bahwa seluruh UKM yang menjadi sampel penelitian ini telah menerapkan teori inovasi model bisnis sebagai sebuah modifikasi/perubahan pada model bisnis mereka.

Pada tabel 4.12, peneliti memaparkan tingkat penggunaan teknologi digital berupa media sosial pada UKM penelitian ini.

**Tabel 4.12 Tingkat Penggunaan Teknologi Digital (Media Sosial)**

PENGGUNAAN MEDIA SOSIAL	JUMLAH	PERSENTASE
MENGGUNAKAN SAMPAI TINGKAT SANGAT TINGGI (5)	55	47%
MENGGUNAKAN SAMPAI TINGKAT TINGGI (4)	40	34%
MENGGUNAKAN TIDAK SAMPAI TINGKAT TINGGI (3)	23	19%
MEMILIKI SAJA (2)	0	0%
TIDAK MENGGUNAKAN (1)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Dapat dilihat pada tabel 4.12, bahwa tingkat penggunaan media sosial pada UKM yang menjadi sampel penelitian ini sangat tinggi. Sejumlah 55 usaha menggunakan media sosial sampai tingkat sangat tinggi atau dengan persentase 47%. Usaha dengan penggunaan media sosial sampai tingkat tinggi sejumlah 40 usaha atau dengan persentase 34%. Usaha dengan tingkat penggunaan media sosial tidak sampai tingkat tinggi sejumlah 23 usaha atau dengan persentase 19% dan tidak

ada usaha dengan penggunaan media sosial yang hanya memiliki namun tidak digunakan dan yang tidak menggunakan media sosial.

Pada tabel 4.13, peneliti memaparkan tingkat penggunaan teknologi digital berupa *website* pada UKM penelitian ini.

**Tabel 4.13 Tingkat Penggunaan Teknologi Digital (*Website*)**

PENGGUNAAN WEBSITE	JUMLAH	PERSENTASE
MENGGUNAKAN SAMPAI TINGKAT SANGAT TINGGI (5)	15	13%
MENGGUNAKAN SAMPAI TINGKAT TINGGI (4)	13	11%
MENGGUNAKAN TIDAK SAMPAI TINGKAT TINGGI (3)	27	23%
MEMILIKI SAJA (2)	8	7%
TIDAK MENGGUNAKAN (1)	55	47%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Dapat dilihat pada tabel 4.13, bahwa tingkat penggunaan *website* pada UKM yang menjadi sampel penelitian ini sangat bervariasi. Usaha dengan tingkat penggunaan *website* tahap menggunakan sampai tingkat sangat tinggi sejumlah 15 usaha atau dengan persentase 13%. Usaha dengan tingkat penggunaan *website* tahap menggunakan sampai tingkat tinggi saja sejumlah 13 usaha atau dengan persentase 11%. Usaha dengan tingkat penggunaan *website* tahap menggunakan tidak sampai tingkat tinggi sejumlah 27 usaha atau dengan persentase 23%. Usaha dengan tingkat penggunaan *website* tahap memiliki saja sejumlah 8 usaha atau dengan persentase 7%. Usaha dengan tingkat penggunaan *website* tahap tidak menggunakan sejumlah 55 usaha atau dengan persentase 47%.

Pada tabel 4.14, peneliti memaparkan tingkat penggunaan teknologi digital berupa *marketplace* pada UKM penelitian ini.

**Tabel 4.14 Tingkat Penggunaan Teknologi Digital (*Marketplace*)**

PENGUNAAN MARKETPLACE	JUMLAH	PERSENTASE
MENGGUNAKAN SAMPAI TINGKAT SANGAT TINGGI (5)	17	14%
MENGGUNAKAN SAMPAI TINGKAT TINGGI (4)	21	18%
MENGGUNAKAN TIDAK SAMPAI TINGKAT TINGGI (3)	21	18%
MEMILIKI SAJA (2)	7	6%
TIDAK MENGGUNAKAN (1)	52	44%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Dapat dilihat pada tabel 4.14, bahwa tingkat penggunaan *marketplace* pada UKM yang menjadi sampel penelitian ini sangat bervariasi. Usaha dengan tingkat penggunaan *marketplace* tahap menggunakan sampai tingkat sangat tinggi sejumlah 17 usaha atau dengan persentase 14%. Usaha dengan tingkat penggunaan *marketplace* tahap menggunakan sampai tingkat tinggi saja sejumlah 21 usaha atau dengan persentase 18%. Usaha dengan tingkat penggunaan *marketplace* tahap menggunakan tidak sampai tingkat tinggi sejumlah 21 usaha atau dengan persentase 18%. Usaha dengan tingkat penggunaan *marketplace* tahap memiliki saja sejumlah 7 usaha atau dengan persentase 6%. Usaha dengan tingkat penggunaan *website* tahap tidak menggunakan sejumlah 52 usaha atau dengan persentase 44%.

## IV.2 Hasil Analisis Data

### IV.2.1 Hasil Analisis Deskriptif

Analisis data deskriptif terhadap 118 responden untuk diolah lebih lanjut.

Dimana pengukuran ini dibutuhkan untuk menarik kesimpulan. Dengan melakukan perhitungan ini akan mendapatkan gambaran tentang sampel secara garis besarnya, sehingga dapat mendekati kebenaran populasi.

Berdasarkan kuisisioner yang telah diberikan kepada 118 orang responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban responden pada masing-masing item dapat dibuat rumus sturges sebagai berikut :

$$\text{Interval Kelas } (c) = (X_n - X_1) : k$$

dimana  $c$  = perkiraan besarnya

$k$  = banyaknya kelas

$X_n$  = nilai skor tertinggi

$X_1$  = nilai skor terendah

$$c = (5-1) : 5$$

$$c = 4 : 5 = 0,8$$

**Tabel 4.15 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden**

Interval rata-rata	Pernyataan
1,0 – 1,79	Sangat Tidak Baik
1,8 – 2,59	Tidak Baik
2,6 – 3,39	Sedang
3,4 – 4,19	Baik
4,2 – 5,00	Sangat Baik

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.



#### IV.2.1.1 Distribusi Frekuensi Variabel Aktivitas Inovasi ( $X_1$ )

Variabel Aktivitas Inovasi terdapat tiga item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.16

**Tabel 4.16 Distribusi Frekuensi Variabel Aktivitas Inovasi ( $X_1$ )**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X1.1	62	52.54	34	28.81	19	16.10	3	2.54	0	0.00	118	100	4.31
X1.2	56	47.46	36	30.51	18	15.25	7	5.93	1	0.85	118	100	4.18
X1.3	48	40.68	31	26.27	29	24.58	9	7.63	1	0.85	118	100	3.98
Rata-rata Variabel												4.16	

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Pada Tabel 4.16 dapat diketahui bahwa dari 118 responden, didapatkan penilaian responden tentang variabel Aktivitas Inovasi. hasil perhitungan rata-rata variabel Aktivitas Inovasi sebesar 4,16. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Aktivitas Inovasi memiliki kategori penilaian yang baik.

#### IV.2.1.2 Distribusi Frekuensi Variabel Strategi ( $X_2$ )

Variabel Strategi terdapat dua item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.17

**Tabel 4.17 Distribusi Frekuensi Variabel Strategi ( $X_2$ )**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X2.1	62	52.54	39	33.05	13	11.02	4	3.39	0	0.00	118	100	4.35
X2.2	64	54.24	36	30.51	15	12.71	3	2.54	0	0.00	118	100	4.36
Rata-rata Variabel												4.36	

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Pada Tabel 4.17 dapat diketahui bahwa dari 118 responden, didapatkan penilaian responden tentang variabel Strategi. hasil perhitungan rata-rata variabel

Strategi sebesar 4,36. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Strategi memiliki kategori penilaian yang baik.

#### IV.2.1.3 Distribusi Frekuensi Variabel *Technology Turbulance* ( $X_3$ )

Variabel *Technology Turbulance* terdapat tiga item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada

Tabel 4.18

**Tabel 4.18 Distribusi Frekuensi Variabel *Technology Turbulance* ( $X_3$ )**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X3.1	52	44.07	40	33.90	20	16.95	5	4.24	1	0.85	118	100	4.16
X3.2	40	33.90	38	32.20	32	27.12	7	5.93	1	0.85	118	100	3.92
X3.3	38	32.20	44	37.29	29	24.58	5	4.24	2	1.69	118	100	3.94
Rata-rata Variabel												4.01	

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Pada Tabel 4.18 dapat diketahui bahwa dari 118 responden, didapatkan penilaian responden tentang variabel *Technology Turbulance*. hasil perhitungan rata-rata variabel *Technology Turbulance* sebesar 4,01. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *Technology Turbulance* memiliki kategori penilaian yang baik.

#### IV.2.1.4 Distribusi Frekuensi Variabel Intensitas Kompetitif ( $X_4$ )

Variabel *Intensitas Kompetitif* terdapat dua item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada

Tabel 4.19.

**Tabel 4.19 Distribusi Frekuensi Variabel Intensitas Kompetitif (X<sub>4</sub>)**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X4.1	56	47.46	38	32.20	16	13.56	7	5.93	1	0.85	118	100	4.19
X4.2	35	29.66	47	39.83	30	25.42	6	5.08	0	0.00	118	100	3.94
Rata-rata Variabel												4.07	

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Pada Tabel 4.19 dapat diketahui bahwa dari 118 responden, didapatkan penilaian responden tentang variabel *Intensitas Kompetitif*. Hasil perhitungan rata-rata variabel *Intensitas Kompetitif* sebesar 4,07. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *Intensitas Kompetitif* memiliki kategori penilaian yang baik.

#### IV.2.1.5 Distribusi Frekuensi Variabel *Business Model Experimentation* (Z<sub>1</sub>)

Variabel *Business Model Experimentation* terdapat tiga item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.20.

**Tabel 4.20 Distribusi Frekuensi Variabel *Business Model Experimentation* (Z<sub>1</sub>)**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Z1.1	31	26.27	48	40.68	35	29.66	4	3.39	0	0.00	118	100	3.90
Z1.2	28	23.73	29	24.58	37	31.36	17	14.41	7	5.93	118	100	3.46
Z1.3	27	22.88	38	32.20	38	32.20	13	11.02	2	1.69	118	100	3.64
Rata-rata Variabel												3.66	

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Pada Tabel 4.20 dapat diketahui bahwa dari 118 responden, didapatkan penilaian responden tentang variabel *Business Model Experimentation*. Hasil perhitungan rata-rata variabel *Business Model Experimentation* sebesar 3,66. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *Business Model Experimentation* memiliki kategori penilaian yang baik.

#### IV.2.1.6 Distribusi Frekuensi Variabel *Business Model Practice* ( $Z_2$ )

Variabel *Business Model Practice* terdapat tiga item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada

Tabel 4.21

**Tabel 4.21 Distribusi Frekuensi Variabel *Business Model Practice* ( $Z_2$ )**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Z2.1	39	33.05	62	52.54	14	11.86	3	2.54	0	0.00	118	100	4.16
Z2.2	41	34.75	60	50.85	16	13.56	1	0.85	0	0.00	118	100	4.19
Z2.3	42	35.59	57	48.31	17	14.41	2	1.69	0	0.00	118	100	4.18
Rata-rata Variabel												4.18	

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Pada Tabel 4.21 dapat diketahui bahwa dari 118 responden, didapatkan penilaian responden tentang variabel *Business Model Practice*. hasil perhitungan rata-rata variabel *Business Model Practice* sebesar 4,18. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *Business Model Practice* memiliki kategori penilaian yang baik.

#### IV.2.1.7 Distribusi Frekuensi Variabel *Innovativeness* ( $Y_1$ )

Variabel *Innovativeness* terdapat tiga item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.22.

**Tabel 4.22 Distribusi Frekuensi Variabel *Innovativeness* ( $Y_1$ )**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y1.1	69	58.47	38	32.20	9	7.63	2	1.69	0	0.00	118	100	4.47
Y1.2	51	43.22	46	38.98	15	12.71	6	5.08	0	0.00	118	100	4.20
Y1.3	52	44.07	50	42.37	14	11.86	2	1.69	0	0.00	118	100	4.29
Rata-rata Variabel												4.32	

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Pada Tabel 4.22 dapat diketahui bahwa dari 118 responden, didapatkan penilaian responden tentang variabel *Innovativeness*. hasil perhitungan rata-rata variabel *Innovativeness* sebesar 4,32. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *Innovativeness* memiliki kategori penilaian yang baik.

#### IV.2.1.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y<sub>2</sub>)

Variabel Kinerja terdapat lima item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.23

**Tabel 4.23 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y<sub>2</sub>)**

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y2.1	35	29.66	56	47.46	27	22.88	0	0.00	0	0.00	118	100	4.07
Y2.2	41	34.75	64	54.24	12	10.17	1	0.85	0	0.00	118	100	4.23
Y2.3	38	32.20	64	54.24	16	13.56	0	0.00	0	0.00	118	100	4.19
Y2.4	37	31.36	68	57.63	13	11.02	0	0.00	0	0.00	118	100	4.20
Y2.5	42	35.59	66	55.93	10	8.47	0	0.00	0	0.00	118	100	4.27
Rata-rata Variabel													4.19

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

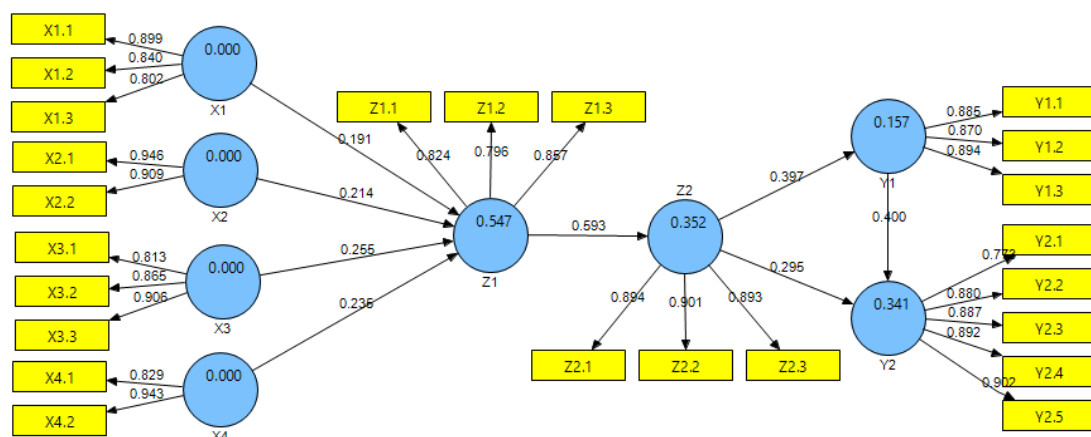
Pada Tabel 4.23 dapat diketahui bahwa dari 118 responden, didapatkan penilaian responden tentang variabel Kinerja. hasil perhitungan rata-rata variabel Kinerja sebesar 4,19. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Kinerja memiliki kategori penilaian yang baik.

#### IV.2.2 Hasil Partial Least Square (PLS)

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS). *Software* PLS pada penelitian ini menggunakan *software* yang dikembangkan di *University of Hamburg* Jerman yang diberi nama *SmartPLS* versi 2.0 M3. Pada PLS terdapat dua tahapan, tahap pertama yaitu

evaluasi *outer model* atau model pengukuran. Tahap kedua adalah evaluasi terhadap *inner model* atau model struktural. Model pengukuran terdiri dari indikator-indikator yang dapat diobservasi. Model struktural terdiri dari konstruk-konstruk laten yang tidak dapat diobservasi. Pada pengujian ini juga dilakukan estimasi koefisien-koefisien jalur yang mengidentifikasi kekuatan dari hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Model pengukuran terdiri dari hubungan antara item-item variabel dapat diobservasi dan konstruk laten yang diukur dengan item-item tersebut.

#### IV.2.2.1 Evaluasi Model Pengukuran/ Measurement (Outer Model)



Gambar 4.1 Model Struktural (*Outer Model*)

Sumber: *SmartPLS 2.0*, 2020.

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan *SmartPLS* untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *Software PLS*. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun

menurut Chin, 1998 (dalam Ghozali, 2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,50.

**a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)**

Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan variabel latennya. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau *component score* dengan skor variabel laten atau *construct score* yang dihitung dengan PLS.

Nilai *loading factor* di atas 0,7 dikatakan ideal dan valid. Tetapi, nilai *loading factor* di atas 0,5 juga masih dapat diterima asalkan nilainya tidak dibawah 0,5. Berikut disajikan hasil dari outer loading untuk setiap indikator – indikator yang dimiliki oleh tiap–tiap variabel laten eksogen dan endogen dalam 2 model penelitian yang didapat dari olah data menggunakan *SmartPLS* pada halaman selanjutnya :

**Tabel 4.24 Nilai Loading Factor**

	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Z1	Z2
X1.1	0.899							
X1.2	0.840							
X1.3	0.802							
X2.1		0.946						
X2.2		0.909						
X3.1			0.813					
X3.2			0.866					
X3.3			0.906					
X4.1				0.829				
X4.2				0.943				
Y1.1					0.885			

Y1.2				0.870		
Y1.3				0.894		
Y2.1				0.773		
Y2.2				0.880		
Y2.3				0.887		
Y2.4				0.892		
Y2.5				0.902		
Z1.1					0.824	
Z1.2					0.796	
Z1.3					0.857	
Z2.1						0.894
Z2.2						0.901
Z2.3						0.894

Sumber : *SmartPLS 2.0*, 2020.

Tabel 4.24 menggambarkan nilai *loading factor* (*convergent validity*) dari setiap indikator. Nilai *loading factor*  $> 0,7$  dapat dikatakan valid, akan tetapi *rule of thumbs* intepretasi nilai *loading factor*  $> 0,5$  dapat dikatakan valid.

Dari tabel ini, diketahui bahwa semua nilai *loading factor* dari indikator Aktivits Inovasi ( $X_1$ ), Strategi ( $X_2$ ), *Technology Turbulance* ( $X_3$ ), Intensitas Kompetitif ( $X_4$ ), *Business Model Experimentation* ( $Y_1$ ), *Business Model Practice* ( $Y_2$ ), dan *Innovativeness* ( $Y_3$ ) lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut valid.

#### b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

*Discriminant Validity* adalah untuk membuktikan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Ghazali (2008) menyebutkan bahwa *Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk.



Setelah *convergen validity*, evaluasi selanjutnya adalah melihat *discriminant validity* dengan *cross loading*, nilai *square root of average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability*. *Discriminant validity* dari model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikatornya) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 4.25 Nilai Cross Loading**

	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Z1	Z2
X1.1	<b>0.899</b>	0.668	0.509	0.568	0.571	0.450	0.535	0.499
X1.2	<b>0.840</b>	0.660	0.440	0.426	0.530	0.381	0.468	0.419
X1.3	<b>0.802</b>	0.590	0.401	0.443	0.415	0.385	0.565	0.425
X2.1	0.736	<b>0.946</b>	0.560	0.568	0.550	0.466	0.657	0.503
X2.2	0.655	<b>0.909</b>	0.550	0.425	0.482	0.466	0.512	0.496
X3.1	0.461	0.529	<b>0.813</b>	0.369	0.393	0.426	0.513	0.541
X3.2	0.437	0.507	<b>0.866</b>	0.389	0.389	0.356	0.482	0.440
X3.3	0.473	0.511	<b>0.906</b>	0.538	0.458	0.422	0.560	0.481
X4.1	0.340	0.425	0.396	<b>0.829</b>	0.302	0.361	0.372	0.429
X4.2	0.613	0.528	0.490	<b>0.943</b>	0.471	0.417	0.624	0.456
Y1.1	0.488	0.486	0.390	0.378	<b>0.885</b>	0.504	0.427	0.385
Y1.2	0.557	0.512	0.439	0.435	<b>0.870</b>	0.419	0.453	0.333
Y1.3	0.534	0.486	0.452	0.389	<b>0.894</b>	0.439	0.438	0.327
Y2.1	0.420	0.431	0.369	0.415	0.413	<b>0.773</b>	0.473	0.389
Y2.2	0.419	0.480	0.408	0.353	0.481	<b>0.880</b>	0.423	0.440
Y2.3	0.370	0.370	0.371	0.347	0.400	<b>0.887</b>	0.367	0.354
Y2.4	0.431	0.429	0.450	0.371	0.459	<b>0.892</b>	0.432	0.421
Y2.5	0.435	0.453	0.419	0.425	0.481	<b>0.902</b>	0.412	0.355
Z1.1	0.630	0.635	0.556	0.581	0.401	0.416	<b>0.824</b>	0.571
Z1.2	0.386	0.380	0.404	0.365	0.329	0.394	<b>0.796</b>	0.419

Z1.3	0.478	0.520	0.508	0.472	0.492	0.393	<b>0.857</b>	0.451
Z2.1	0.457	0.490	0.541	0.443	0.363	0.385	0.567	<b>0.894</b>
Z2.2	0.449	0.411	0.525	0.452	0.318	0.397	0.523	<b>0.901</b>
Z2.3	0.517	0.541	0.456	0.435	0.383	0.437	0.504	<b>0.894</b>

Sumber: *SmartPLS* 2.0,2020.

Berdasarkan nilai *cross loading*, dapat diketahui bahwa semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini (nilai yang dicetak tebal) telah memenuhi *discriminant validity* karena memiliki nilai *outer loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya dan tidak pada variabel yang lain. Dengan demikian semua indikator di tiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*

### c. *Composite Reliability*

Evaluasi model pengukuran dengan *square root of average variance extracted* adalah membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk. Jika nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi di antara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai. Selain itu, nilai AVE lebih besar dari 0,5 sangat direkomendasikan.

Pengujian selanjutnya untuk menganalisis *outer model* adalah dengan melihat reliabilitas konstruk variabel laten yang diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun nilai *cronbach alpha* diatas 0,70. Berikut hasil *output composite reliability* dan *cronbach alpha* :

Tabel 4.26 Goodness of Fit

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
X1	0.719	0.884	0.804
X2	0.860	0.925	0.840
X3	0.743	0.897	0.826
X4	0.789	0.881	0.747
Z1	0.683	0.866	0.772
Z2	0.803	0.924	0.877
Y1	0.779	0.914	0.859
Y2	0.753	0.938	0.917

Sumber: *SmartPLS*, 2.0, 2020.

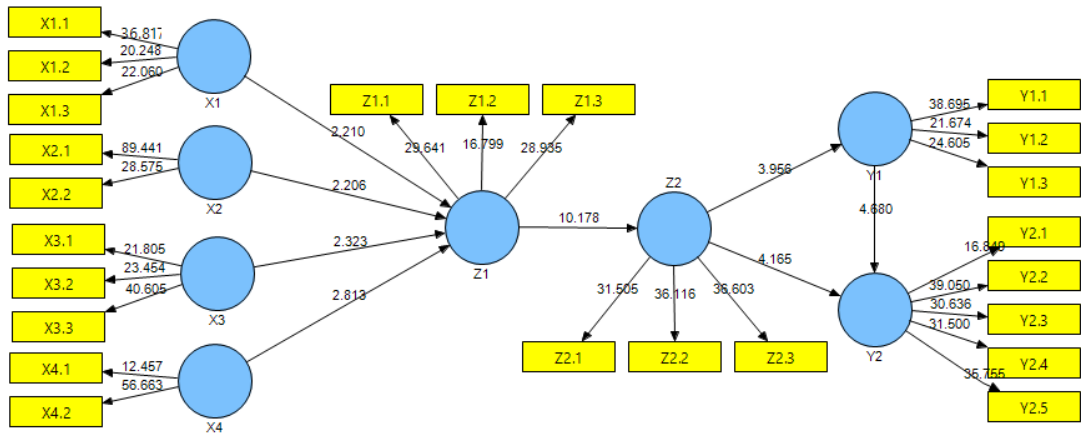
Nilai AVE untuk kesembilan konstruk tersebut lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi pengukuran model memiliki diskriminan validity yang baik.

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan uji criteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk yang dinyatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* diatas 0,70. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

#### IV.2.2.2 Evaluasi Model Struktural / *Structural (Inner Model)*

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian.

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



Gambar 4.2 Model Struktural (Inner Model)

Sumber: SmartPLS 2.0, 2020

1) R-Square (R<sup>2</sup>)

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness-fit model*.

Tabel 4.27 Nilai R-Square

Variabel	R Square
Z1	0.5474
Z2	0.3517
Y1	0.1575
Y2	0.3407

Sumber: SmartPLS 2.0, 2020.

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 1 variabel terikat dan 3 variabel Intervening. Variabel terikat yang pertama yaitu variabel *Business Model Experimentation* (Z<sub>1</sub>) yang dipengaruhi oleh variabel Aktivitas Inovasi (X<sub>1</sub>), Strategi (X<sub>2</sub>), *Technology Turbulance* (X<sub>3</sub>), dan Intensitas Kompetitif (X<sub>4</sub>). variabel *Business Model Practice* (Z<sub>2</sub>) yang di pengaruhi oleh variabel *Business Model Experimentation*. Variabel *Innovativeness* (Y<sub>1</sub>) yang dipengaruhi oleh variabel *Business Model Practice* (Z<sub>2</sub>), dan variabel



Kinerja/Performance ( $Y_2$ ) yang dipengaruhi oleh variabel *Business Model Practice* ( $Z_2$ ) dan variabel *Innovativeness* ( $Y_1$ ).

Tabel 4.27 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel *Business Model Experimentation* diperoleh sebesar 0,5474. Nilai *R-square* tersebut menunjukkan bahwa 54,74% variabel *Business Model Experimentation* ( $Z_1$ ) dapat dipengaruhi oleh variabel Aktivitas Inovasi ( $X_1$ ), Strategi ( $X_2$ ), *Technology Turbulance* ( $X_3$ ), dan Intensitas Kompetitif ( $X_4$ ), sedangkan sisanya 45,26% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Tabel 4.27 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel *Business Model Practice* diperoleh sebesar 0,3517. Nilai *R-square* tersebut menunjukkan bahwa 35,17% variabel *Business Model Practice* dapat dipengaruhi oleh variabel *Business Model Experimentation*. sedangkan sisanya 64,83% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Tabel 4.27 menunjukkan nilai *R-square Innovativeness* sebesar 0,1575 menunjukkan variabel *Innovativeness* dipengaruhi oleh variabel *Business Model Practice* ( $Z_2$ ) sebesar 15,75% sedangkan sisanya 84,25% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Tabel 4.27 menunjukkan nilai *R-square Kinerja/Performance* sebesar 0,3407 menunjukkan variabel *Kinerja/Performance* dipengaruhi oleh variabel *Business Model Practice* ( $Z_2$ ) dan Variabel *Innovativeness* ( $Y_1$ ) sebesar 34,07% sedangkan sisanya 65,93% di pengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

## 2) *Predictive Relevance* ( $Q^2$ )

Menurut Jaya dan Sumertajaya (2008) *Goodness of Fit Model* diukur menggunakan *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai konservasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran  $Q^2$  ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*).

Perhitungan *predictive relevance* adalah sebagai berikut.

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - R^2) \times (1 - R^2)$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - 0.5474) \times (1 - 0.3517) \times (1 - 0.1575) \times (1 - 0.3407) \\ &= 0.8370 \end{aligned}$$

Keterangan :

$Q^2$  : nilai *Predictive Relevance*

$R_1^2$  : nilai *R-Square* variabel *Business Model Experimentation*

$R_2^2$  : nilai *R-Square* variabel *Business Model Practice*

$R_3^2$  : nilai *R-Square* variabel *Innovativeness*

$R_4^2$  : nilai *R-Square* variabel *Kinerja/Performance*

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui nilai  $Q^2$  sebesar 0.8370, artinya adalah besarnya keragaman data dari penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural yang dirancang adalah sebesar 83,70%, sedangkan sisanya 16,30% dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Berdasarkan hasil ini dapat

dikatan model struktural pada penelitian ini cukup baik karena lebih mendekati nilai 1.

#### IV.2.2.3 Pengujian Hipotesis Penelitian

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel.

Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.28 Path Coefficient (Mean, T-Values)**

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )	p-value
X1 -> Z1	0.191	2.210	0.029
X2 -> Z1	0.215	2.206	0.029
X3 -> Z1	0.255	2.323	0.022
X4 -> Z1	0.235	2.813	0.006
Z1 -> Z2	0.593	10.178	0.000
Z2 -> Y1	0.397	3.956	0.000
Z2 -> Y2	0.295	4.165	0.000
Y1 -> Y2	0.400	4.680	0.000

Sumber: *SmartPLS 2.0*, 2020.

Persamaan struktural yang didapat adalah :

$$Z_1 = 0,191 X_1 + 0,215 X_2 + 0,255 X_3 + 0,235 X_4$$

$$Z_2 = 0,593 Z_1$$

$$Y_1 = 0,397 Z_2$$

$$Y_2 = 0,295 Z_2 + 0,400 Y_1$$

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel – variabel penelitian. Dasar

yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight*. Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan membandingkan t-statistik dengan t-tabel. t-tabel dapat diperoleh dari 118 responden yang pada akhirnya didapatkan t-tabel sebesar 1,96.

### 1) Hipotesis 1

$H_1$  : Aktivitas Inovasi mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap *Business Model Experimentation*.

Dari hasil olah data menggunakan *SmartPLS* didapatkan nilai *original sampel* (O) yang merupakan nilai koefisien jalur dan nilai t statistik untuk menunjukkan signifikansinya. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel Aktivitas Inovasi dengan *Business Model Experimentation* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,191 dengan nilai t statistik sebesar 2,210. Nilai tersebut menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel (1,96) dan signifikan atau  $p < 0,05$ . Dari hasil diatas menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga Aktivitas Inovasi mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap *Business Model Experimentation*. Hal ini berarti hipotesis pertama diterima.

### 2) Hipotesis 2

$H_2$  : Strategi mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap *Business Model Experimentation*.

Dari hasil olah data menggunakan *SmartPLS* didapatkan nilai *original sampel* (O) yang merupakan nilai koefisien jalur dan nilai t statistik untuk menunjukkan signifikansinya. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan



bahwa hubungan variabel Strategi dengan *Business Model Experimentation* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,215 dengan nilai t statistik sebesar 2,206. Nilai tersebut menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel (1,96) dan signifikan atau  $p < 0,05$ . Dari hasil diatas menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga Strategi mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap *Business Model Experimentation*. Hal ini berarti hipotesis kedua diterima.

### 3) Hipotesis 3

$H_3$  : *Technology Turbulance* mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap *Business Model Experimentation*.

Dari hasil olah data menggunakan *SmartPLS* didapatkan nilai *original* sampel (O) yang merupakan nilai koefisien jalur dan nilai t statistik untuk menunjukkan signifikansinya. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel *Technology Turbulance* dengan *Business Model Experimentation* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,255 dengan nilai t statistik sebesar 2,323. Nilai tersebut menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel (1,96) dan signifikan atau  $p < 0,05$ . Dari hasil diatas menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga *Technology Turbulance* mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap *Business Model Experimentation*. Hal ini berarti hipotesis ketiga diterima.

### 4) Hipotesis 4

H<sub>4</sub> : Intensitas Kompetitif mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap *Business Model Experimentation*.

Dari hasil olah data menggunakan *SmartPLS* didapatkan nilai *original* sampel (O) yang merupakan nilai koefisien jalur dan nilai t statistik untuk menunjukkan signifikansinya. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel Intensitas Kompetitif dengan *Business Model Experimentation* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,235 dengan nilai t statistik sebesar 2,813. Nilai tersebut menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel (1,96) dan signifikansi atau  $p < 0,05$ . Dari hasil diatas menunjukkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima, sehingga Intensitas Kompetitif mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap *Business Model Experimentation*. Hal ini berarti hipotesis keempat diterima.

##### 5) Hipotesis 5

H<sub>5</sub> : *Business Model Experimentation* mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap *Business Model Practice*.

Dari hasil olah data menggunakan *SmartPLS* didapatkan nilai *original* sampel (O) yang merupakan nilai koefisien jalur dan nilai t statistik untuk menunjukkan signifikansinya. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel *Business Model Experimentation* dengan *Business Model Practice* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,593 dengan nilai t statistik sebesar 10,178. Nilai tersebut menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel (1,96) dan signifikan atau  $p \leq 0,05$ . Dari hasil diatas

menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga *Business Model Experimentation* mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap *Business Model Practice*. Hal ini berarti hipotesis kelima diterima.

#### 6) Hipotesis 6

$H_6$  : *Business Model Practice* mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap *Innovativeness*.

*Business Model Practice* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovativeness* dengan koefisien jalur sebesar 0,397 dan t statistik sebesar 3,956. Nilai tersebut menunjukkan bahwa lebih besar dari t tabel (1,96) dan signifikan atau  $p \leq 0,05$ . Dari hasil diatas menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga *Business Model Practice* mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap *Innovativeness*. Hal ini berarti hipotesis keenam diterima.

#### 7) Hipotesis 7

$H_7$  : *Business Model Practice* mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap *Kinerja/Performance*.

*Business Model Practice* memiliki pengaruh positif terhadap *Kinerja/Performance* dengan koefisien jalur sebesar 0,295 dan t statistik sebesar 4,165. Nilai tersebut menunjukkan bahwa lebih besar dari t tabel (1,96) dan signifikan atau  $p \leq 0,05$ . Dari hasil diatas menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga *Business Model Practice* mempunyai

pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja/*Performance*. Hal ini berarti hipotesis ketujuh diterima.

#### 8) Hipotesis 8

$H_8$  : *Innovativeness* mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja/*Performance*.

*Innovativeness* memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja/*Performance* dengan koefisien jalur sebesar 0,400 dan t statistik sebesar 4,680. Nilai tersebut menunjukkan bahwa lebih besar dari t tabel (1,96) dan signifikan atau  $p \leq 0,05$ . Dari hasil di atas menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga *Innovativeness* mempunyai pengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja/*Performance*. Hal ini berarti hipotesis ketujuh diterima.

#### 9) Hipotesis 9 (Pengujian *Innovativeness* sebagai Variabel *Intervening* dalam Hubungan *Business Model Experimentation* terhadap Kinerja)

Pada hubungan *Business Model Experimentation* dengan Kinerja terdapat dugaan variabel *Innovativeness* sebagai variabel *intervening*. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

$H_9$  : *Business Model Experimentation* mempengaruhi Kinerja melalui *Innovativeness*.

Perhitungan besarnya pengaruh *Innovativeness* sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PZ2Y1 \times PY1Y2 \\ &= 0,397 \times 0,400 \\ &= 0,159 \end{aligned}$$

Pengaruh pengaruh tidak langsung, dan total pengaruh hubungan antar variabel dengan menggunakan rumus Sobel telah disajikan dalam sebuah ringkasan hasil. Ringkasan tersebut dalam dilihat pada Tabel 4.29.

**Tabel 4.29 Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung**

Varaibel	Koefisien Langsung		standar error		Koefisien Tidak Langsung	s.e Sobel	t Hitung	p-Value
	Z2→Y1	Y1→Y2	Z2→Y1	Y1→Y2				
Z2→Y1→Y2	0.3969	0.4003	0.1003	0.0855	0.159	0.0533	2.983	0.003

Sumber: Data diolah peneliti, 2020.

Besarnya *standard error* tidak langsung atau standar error menggunakan perhitungan rumus sobel, sehingga diperoleh sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Se_{12} &= \sqrt{P_1^2 \cdot S_{e2}^2 + P_2^2 \cdot S_{e1}^2 + S_{e1}^2 \cdot S_{e2}^2} \\ &= \sqrt{(0,3969)^2 \cdot (0,0855)^2 + (0,4003)^2 \cdot (0,1003)^2 + (0,1003)^2 \cdot (0,0855)^2} \\ &= 0,0533 \end{aligned}$$

Dengan demikian nilai uji t diperoleh sebagai berikut:

$$t \text{ hitung} = \frac{P_{12}}{Se_{12}} = \frac{0,159}{0,0533} = 2,983$$

$H_9$  : *Innovativeness* memediasi hubungan antara *Business Model Experimentation* dengan *Kinerja/Performance*.

Hasil pengujian hipotesis 9 menunjukkan bahwa hubungan variabel *Business Model Practice* dengan *Kinerja/Performance* melalui *Innovativeness* menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,159 dengan nilai t statistik sebesar 2,983. Nilai t hitung lebih besar dari t

tabel (1,960) atau  $p(0,000) < 0,05$ . Hasil ini berarti bahwa *Innovativeness* memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani *Business Model Practice* terhadap Kinerja/Performance. Hasil diatas menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak hal ini berarti Hipotesis diterima.

### IV.3 Hasil Pembahasan

Hasil dari penelitian yang diolah menggunakan analisis *Partial Least Square* 2.0 menggambarkan bahwa pendorong internal terkait aktivitas inovasi dan strategi, serta pendorong eksternal terkait *technology turbulence* dan intensitas kompetitif memainkan peranan penting ketika transformasi digital pada UKM berupa penggunaan media sosial, *website* dan *marketplace* merupakan bagian dari inovasi model bisnis sebuah UKM. Hasil yang ditemukan oleh peneliti menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara aktivitas inovasi, strategi, *technology turbulence* dan intensitas kompetitif terhadap *Business Model Experimentation*. Faktor internal kaitannya dengan aktivitas inovasi sejalan dengan pendapat (Hurley and Hult, 1998; Utterback and Abernathy, 1975 dalam Bouwman *et al.*, 2018) yang menyatakan faktor internal seperti kegiatan inovatif secara eksplisit dikejar oleh perusahaan. Kaitannya dengan strategi hasil penelitian tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Casadesus-Masanell and Ricart, 2010; Chesbrough, 2010; Chesbrough and Rosenbloom 2002 dalam Bouwmen *et al.*, 2018) yang menyatakan bahwa orientasi terhadap keputusan strategis dalam suatu perusahaan akan memungkinkan pelaksanaan model bisnis, sehingga *Business Model Experimentation* akan relevan. Terdapat persamaan hasil

dari variabel aktivitas inovasi, strategi dan *technology turbulence* dengan penelitian yang dilakukan oleh Bouwman *et al.* (2018).

Variabel intensitas kompetitif menunjukkan hasil yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Bouwman *et al.* (2018). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bouwman *et al.* (2018) menemukan bahwa faktor pendorong eksternal pada UKM yang beroperasi di Eropa terkait intensitas kompetitif tidak menunjukkan adanya hubungan yang signifikan terhadap *Business Model Experimentation* sehingga hipotesis pada penelitian tersebut tidak dapat diterima. Hasil berbeda ditemukan oleh peneliti yang melakukan studi pada UKM industri kreatif di Kota Malang. Berdasarkan hasil yang diperoleh peneliti, variabel intensitas kompetitif menunjukkan adanya hubungan yang signifikan terhadap *Business Model Experimentation* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,215 dengan nilai t statistik sebesar 2,206. Nilai tersebut menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel (1,96) dan signifikan atau  $p < 0,05$ .

Perbedaan hasil terkait intensitas kompetitif menunjukkan bahwa tingkat persaingan UKM industri kreatif di Kota Malang tinggi, hal ini didukung pula oleh pemaparan dari Bapak Sofyan Edi Wakil Wali Kota Malang yang menyatakan bahwa “Persaingan usaha semakin nyata, salah satu contoh terdekat bisa dilihat dari menjamurnya kafe/warung kopi di kawasan Sudimoro. Belasan produk memasarkan produk identik bersamaan” (sumber: Pemerintah Kota Malang-Kebijakan dan Strategi Pemerintah Kota Malang “Membangun UMKM di Era Ekonomi Digital oleh Ir. H.A. Sofyan Edi Jarwoko). Hal ini sejalan pula dengan teori *Competitive Intesity* oleh Kohli dan Jaworski (1990) yang menyatakan bahwa

tanpa adanya persaingan sebuah organisasi mungkin memiliki kinerja yang baik, bahkan jika itu tidak terlalu berorientasi pasar karena pelanggan sudah bergantung dengan produk atau layanan organisasi tersebut. Sebaliknya, dengan persaingan yang tinggi pelanggan memiliki opsi alternatif untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Akibatnya sebuah organisasi yang tidak berorientasi pada pasar kemungkinan kehilangan pelanggan karena adanya persaingan serta didukung pula pendapat dari Carayannis dan Provan (2008); Casadesus-Masanell dan Ricart (2010); Pauwles dan Weiss (2008) dalam Bouwman *et al.*, (2018) yang menyatakan bahwa “lebih kompetitif lingkungan eksternal, diskusi mengenai strategi model bisnis lebih ditingkatkan lagi”.

Hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa dampak dari adopsi teknologi digital berupa media sosial memiliki dampak yang lebih besar dibandingkan adopsi dari *website* dan *marketplace* pada UKM industri kreatif di Kota Malang. Hal tersebut dapat diamati berdasarkan hasil pengumpulan data yang telah dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa seluruh sampel penelitian sejumlah 118 usaha memiliki media sosial dengan tingkat penggunaan beragam, hal ini berbanding dengan tingkat adopsi dari *website* dan *marketplace*. Kedua platform tersebut memiliki tingkat adopsi rendah dibandingkan dengan media sosial. Temuan ini menunjukkan adanya perbedaan dengan penelitian Bouwman *et al.* (2018) pada UKM yang beroperasi di Eropa menunjukkan bahwa dampak media sosial lebih rendah dibanding dengan dampak dari *big data*.

Mengalokasikan sumber daya dan struktur manajemen dalam hal perubahan model bisnis, dapat diartikan sebagai *Business Model Ekeperimen*.



*Business Model Experimentation* dalam hasil penelitian ini dinyatakan penting oleh UKM industri kreatif di Kota Malang, hal ini dapat dibuktikan dengan hasil yang menyatakan bahwa *Business Model Experimentation* berpengaruh signifikan terhadap *Business Model Practice* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,593 dengan nilai t statistik sebesar 10,178, nilai tersebut menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel (1,96) dan signifikan atau  $p \leq 0,05$ . Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Bouwman *et al.* (2018).

Hubungan tersebut juga berpengaruh terhadap *innovativeness* dan kinerja/*performance* sebuah UKM industri kreatif di Kota Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi model bisnis dan praktik implementasi strategi pada model bisnis berpengaruh signifikan terhadap *innovativeness* dan peningkatan kinerja perusahaan serta *innovativeness* berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan/*performance*.

Hasil yang baru dari penelitian Bouwman *et al.* (2018) yang menjadi perbedaan pada penelitian sebelumnya yaitu mengenai adanya pengaruh *Business Model Practice* terhadap Kinerja/*Performance* yang dimediasi oleh *Innovativeness* menunjukkan pengaruh yang signifikan. Pengaruh signifikan tersebut tidak sebesar pengaruh *Business Model Practice* secara langsung terhadap Kinerja/*Performance*.

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bouwman *et al.* (2019) yang menunjukkan bahwa inovasi adalah faktor kunci keberhasilan kinerja perusahaan dan inovasi model bisnis adalah sebuah pedoman untuk perusahaan bertransformasi. Hasil tersebut didukung pula oleh temuan dari Zott *et al.* (2011) yang berpendapat bahwa inovasi model bisnis adalah kunci kinerja perusahaan.

Dapat disimpulkan baik pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja/Perfomnace, *Business Model Practice* memiliki hubungan signifikan terhadap Kinerja/Performance.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Bouwman *et al.* (2018), hasil studi saat ini hanya memberikan gambaran umum terkait hubungan antara *driver* inovasi model bisnis, perilaku dan hasil penelitian. Pemahaman lebih dalam terkait model bisnis dan inovasi model bisnis sekiranya diperlukan untuk peningkatan kualitas UKM industri kreatif di Kota Malang. Peneliti menemukan bahwa beberapa pelaku UKM yang dilakukan wawancara tidak memahami teori mengenai model bisnis, namun mereka memahami komponen-komponen yang menyusun suatu model bisnis. Pada penelitian ini sejalan pula dengan penelitian Bouwman *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa karakteristik teknologi yang telah diimplementasikan pada UKM memainkan peranan penting dalam inovasi model bisnis.

## BAB V

### PENUTUP

#### V.1 Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini untuk memberikan gambaran bahwa faktor internal (variabel aktivitas inovasi dan strategi) dan faktor eksternal (variabel technology turbulence dan intensitas kompetitif) berpengaruh terhadap eksperimen model bisnis dan *business model practice* serta bagaimana *driver Business Model Innovation* tersebut berdampak pada *Innovativeness* dan Kinerja UKM Sektor Industri Kreatif di Kota Malang yang telah menerapkan teknologi digital pada usahanya. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu:

1. Aktivitas inovasi memiliki nilai *t-statistic* 2,210 yang lebih besar dari nilai *t-table* 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa aktivitas inovasi berpengaruh signifikan terhadap *Business Model Experimentation* UKM Industri Kreatif di Kota Malang
2. Strategi memiliki nilai *t-statistic* 2,206 yang lebih besar dari nilai *t-table* 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa strategi berpengaruh signifikan terhadap *Business Model Experimentation* UKM Industri Kreatif di Kota Malang.
3. Intensitas kompetitif memiliki nilai *t-statistic* 2,323 yang lebih besar dari nilai *t-table* 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa intensitas kompetitif berpengaruh signifikan terhadap *Business Model Experimentation* UKM Industri Kreatif di Kota Malang.

4. *Technology turbulence* memiliki nilai *t-statistic* 2,813 yang lebih besar dari nilai *t-table* 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *technology turbulence* berpengaruh signifikan terhadap *Business Model Experimentation* UKM Industri Kreatif di Kota Malang.
5. *Business Model Experimentation* memiliki nilai *t-statistic* 10,178 yang lebih besar dari nilai *t-table* 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *Business Model Experimentation* berpengaruh signifikan terhadap *Business Model Practice* UKM Industri Kreatif di Kota Malang. Berkaitan dengan hasil tersebut UKM Industri Kreatif di Kota Malang telah beranggapan bahwa mengalokasikan sumber daya dan manajemen dalam perubahan model bisnis merupakan hal yang penting dan berdampak pada kinerja mereka.
6. *Business Model Practice* memiliki nilai *t-statistic* 3,956 yang lebih besar dari *t-table* 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *Business Model Practice* berpengaruh signifikan terhadap *Innovativeness* UKM Industri Kreatif di Kota Malang.
7. *Business Model Practice* memiliki nilai *t-statistic* 4,165 yang lebih besar dari *t-table* 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *Business Model Practice* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja/*Perfomance* UKM Industri Kreatif di Kota Malang.
8. *Innovativeness* memiliki nilai *t-statistic* 4,680 yang lebih besar dari *t-table* 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *Innovativeness* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja/*Perfomance* UKM Industri Kreatif di Kota Malang.

9. *Business Model Practice* memiliki nilai *t-statistic* 2,983 yang lebih besar dari *t-table* 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *Business Model Practice* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja/*Perfomance* dimediasi oleh *Innovativeness*. Baik secara langsung maupun tidak langsung, *Business Model Practice* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja/*Perfomance*, namun dengan nilai yang berbeda. Dapat dilihat pada hasil penelitian bahwa pengaruh *Business Model Practice* secara langsung terhadap Kinerja memiliki nilai *t-table* yang lebih tinggi yaitu 4,165, dibandingkan dengan pengaruh *Business Model Practice* terhadap Kinerja/*Perfomance* dimediasi oleh *Innovativeness* yang hanya sebesar 2,983.

## V.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermanfaat pada pelaku Usaha Kecil dan Menengah sektor industri kreatif di Kota Malang, Pemerintah Kota Malang dan dinas yang bersangkutan, berkaitan dengan pengaruh transformasi digital pada model bisnis dan dampaknya pada kinerja UKM Industri Kreatif di Kota Malang sebagai berikut:

1. Bagi Pemerintah Kota Malang dan Dinas terkait, agar dapat meningkatkan program dan kebijakan yang mendukung UKM di Kota Malang naik kelas dan dapat menerapkan digitalisasi pada UKM di Kota Malang. Hal ini berkaitan dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital seperti media sosial, *website* dan *marketplace* pada UKM di Kota Malang menjadi peranan yang dapat membantu pelaku UKM untuk menentukan model bisnis mereka dan dapat meningkatkan kinerja mereka.

Program dan kebijakan yang dimaksud tidak hanya berkaitan tentang pendekatan inovasi produk dan jasa tetapi lebih kepada model bisnis dan inovasi model bisnis serta pemanfaatan teknologi pada UKM. Hal tersebut didasari pada temuan peneliti bahwa pelaku UKM di Kota Malang masih belum paham terkait teori model bisnis, namun mereka memahami dan mengimplementasikan komponen-komponen model bisnis tersebut pada usaha mereka.

2. Bagi pelaku UKM Industri Kreatif di Kota Malang agar lebih meningkatkan kembali tingkat adopsi teknologi digital seperti media sosial, *website* dan *marketplace*. Berdasarkan hasil penelitian ini, UKM yang telah mengadopsi teknologi digital terlihat bahwa inovasi model bisnis mereka berpengaruh terhadap inovasi yang lebih baik dan kinerja UKM yang lebih baik lagi.
3. Bagi peneliti selanjutnya juga diharapkan mampu menguji variabel-variabel lain diluar variabel dalam penelitian ini. Penelitian ini hanya memberi gambaran terkait hubungan antar *driver* inovasi model bisnis, perilaku dan hasil. Penelitian terkait inovasi model bisnis perlu dikembangkan berkaitan dengan topik bagaimana sebuah inovasi model bisnis dapat bekerja dengan teknologi tertentu dan bagaimana pula inovasi model bisnis dapat bekerja ketika teknologi tertentu tersebut diimplementasikan.

## DAFTAR PUSTAKA

**Jurnal**

Anwar, M. (2018). *Business model innovation and SMEs performance-Does competitive advantage mediate? International Journal of Innovation Management*, 22(7), 1–31. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500573>.

Al-Debei, M. M., & Avison, D. 2010. *Developing a unified framework of the business model concept*. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359–376. doi:10.1057/ejis.2010.21

Bereznoi, A. (2015). *Business model innovation in corporate competitive strategy*. *Problems of Economic Transition*, 57(8), 14-33.

Bertolini, M., Duncan, D., & Waldeck, A. (2015). *Knowing when to reinvent*. *Harvard Business Review*, 93(12), 90-101.

Bernoff, J., & Li, C. (2008). *Harnessing the Power of the Oh-So-Social Web*. 49(3)

Barua, A., Konana, P., Whinston, A. & Yin, F. (2004), "An empirical investigation of Net-enabled business value", *MIS Quarterly*, Vol. 28 No. 4, pp. 585-620

Bleicher, J., & Stanley, H. (2016). *Digitization as a catalyst for business model innovation a three-step approach to facilitating economic success*. *Journal of Business Management*, (12), 62–71.

Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). *Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? Telecommunications Policy*, 43(9), 101828. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>

Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., & de Reuver, M. (2018). *The impact of digitalization on business models*. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105–124. <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2017-0039>

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). *From strategy to business models and onto tactics*. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.

Carley-Baxter, L. R., Hill, C. A., Roe, D. J., Twiddy, S. E., Baxter, R. K., & Ruppenkamp, J. (2009). *Does response rate matter? Journal editors use of survey quality measures in manuscript publication decisions*. *Survey Practice*, 2(7), 1-7.

Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business Press

Einsiedler, I. (2013), "Embedded Systeme für Industrie 4.0." "Embedded systems for Industry 4.0", *Production Management*, Vol. 18, pp. 26-28

Feng, X., Yang, L., Wang, L. & Vinel, A. (2012), "Internet of Things", *International Journal of Communication Systems* (25), pp. 1101-1102.

Deloitte Access Economic. (2015). *SMEs Powering Indonesia's success: The Connected Archipelago's Growth Engine*. Deloitte Access Economic, 3. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01262>

Deegan, Marilyn and Simon Tanner. (2002). *Digital Futures : Strategis for the Information age*. London: Library Association Publishing.

Drucker, Peter F. (2002). *Innovation and Entrepreneurship*. 1<sup>th</sup> Edition. Canada: Harper Collins Publishers Ltd.

Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R. and Bell, R. (2010), "When and how to innovate your business model", *Strategy & LEADERSHIP*, Vol. 38 No. 4, pp. 17-26.

Goodhue, D. L., Lewis, W., & Thompson, R. (2012). *Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data?*. *Mis Quarterly*, 981-1001.

Gruber, H. (2019). *Proposals for a digital industrial policy for Europe*. *Telecommunications Policy*, 43(2), 116-127. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2018.06.003>

Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7).

Heikkilä, M., & Bouwman, H. (2018). *Business Model Innovation in European SMEs - Descriptive analysis of quantitative survey and case survey data*. 31<sup>st</sup> Bled EConference: Digital Transformation: Meeting the Challenges, BLED 2018, (June), 543-560. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-170-4.38>

Huang, H. C., Lai, M. C., Kao, M. C., & Chen, Y. C. (2012). *Target costing, business model innovation, and firm performance: An empirical analysis of Chinese firms*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(4), 322-335. <https://doi.org/10.1002/CJAS.1229>

Hutami, L. T. H., & Maharani, B. D. (2018). *ANALISIS PERKEMBANGAN PENELITIAN UMKM DI INDONESIA*. *Jurnal UMKM Dewantara*, 1(1), 10-19.

Ireland, R.D., Covin, J.G. and Kuratko, D.F. (2009), "Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 No. 1, pp. 19-46.

Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 3, pp. 53-70

Katz, R. L., & Koutroumpis, P. (2013). *Measuring digitization: A growth and welfare multiplier*. *Technovation*, 33(10-11), 314-319. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.06.004>



- Kagermann, H. (2014). *Change Through Digitization—Value Creation in the Age of Industry 4.0*. *Management of Permanent Change*, 23–45. doi:10.1007/978-3-658-05014-6\_2
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). *Business Model Innovation: When the game gets tough, change it*. *The Boston Consulting Group*, (December), 9. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Muradli, R. & Volkova, T. (2015), "Strategic innovation application in creativ industries in Latvia", *Journal of Business Management*, 10, pp. 15-26.
- Rifkin, J. (2011). *The third industrial revolution: how lateral power is transforming energy, the economy, and the world*. Macmillan
- OECD Digital Economy Outlook 2015. (2015). In *OECD Digital Economy Outlook 2015*. <https://doi.org/10.1787/9789264232440-en>
- Oliner, S. D., & Sichel, D. E. (2000). The resurgence of growth in the late 1990s: Is information technology the story? *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 3–22. <https://doi.org/10.1257/jep.14.4.3>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Pohle, G. and Chapman, M. (2006), "IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters", *Strategy & Leadership*, Vol. 34 No. 5, pp. 34–40
- Setyowati, N. W. (2016). *Pengaruh Lingkungan Eksternal Dan Lingkungan Internal Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Industri Kecil Dan Menengah Di Bandung, Jawa Barat*. *Esensi*, 5(1), 9–26. <https://doi.org/10.15408/ess.v5i1.2330>
- Straub, D. & Watson, R. (2001), "Research Commentary: Transformational Issues in Researching IS and Net-Enabled Organizations", *Information Systems Research*, December, pp. 337-345.
- Suyatno Purnama, Chamdan. (2010). *Motivasi dan Kemampuan Usaha Dalam meningkatkan Keberhasilan Usaha Industri Kecil (Studi Pada Industri Kecil Sepatu di Jawa Timur)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, pp. 177-184.
- The Community Innovation Survey* (CIS Survey). (2016). dari <http://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey>
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., ... Spann, M. (2014). *Business models: An information systems research agenda*. *Business and Information Systems Engineering*, 6(1), 45–53. <https://doi.org/10.1007/s12599-013-0308-y>

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). *Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches*. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.

Vyatkin, V., Salcic, Z., Roop, P. & Fitzgerald, J. (2007), "Now That's Smart", *Industrial Electronics Magazine IEEE*, Vol. 1 No. 4, pp. 17-29.

Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S. & Göttel, V. (2016). *Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives*. *Long Range Planning*, 49(1), pp. 36-54.

Weill, P., & Woerner, S. L. (2013). *Business Model Optimizing Your Digital Business Model THE LEADING. MITSloan*, (54322).

Zott, C., & Amit, R. (2007). *Business model design and the performance of entrepreneurial firms*. *Organization science*, 18(2), 181-199

#### Buku

Abdilla, W dan Hhartono, J. 2015. *Partial Least Square (PLS) : alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: Andi.

Arikunto, S. 2002. *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Ghozali, Imam dan Hengky Latan. 2012. *Partial Least Square "Konsep, Teknik dan Aplikasi" SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Kline, R. B. (2011). *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling. Third Edition*. New York Guilford Press

Morissan. (2016). *Statistik Sosial*. Jakarta: Prenada Media.

Nazir, Moch. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Nur, Indriantoro, Bambang Supomo. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi Pertama, Cetakan Kkeempat. Yogyakarta: BPFE

Robbins, Steohen P and Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior. 15<sup>th</sup> Edition*. United States Of America: Pearson Education, Inc.

Santoso, Singgih. (2011). *Structural Equation Modeling (SEM) Konsep dan Aplikasi dengan AMOS 18*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo

Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Buku 1, Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.

Simamora, Bilson. 2003. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Solomon, Michael R. and Elnora W. Stuart. (2012). *Marketing Real People Real*

*Choices, 7<sup>th</sup> Edition*. United States of America: Pearson Education, Inc

Sarwono, Jonathan. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.

Supriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri Machfudz. (2010). *Metodologi Riset: Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.

Tambunan, Tulus. (2012). *Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia: isu- isu penting*. Jakarta: LP3ES.

Usman, H., & Akbar, P. S. (2017). *Metodologi Penelitian Sosial* (3rd ed.). Jakarta: Bumi Aksara Group.

#### Internet

Anam, C. (2019). *Malang Masuk Nominasi 10 Kota Kreatif, Andalkan Produk Aplikasi dan Game*. Diakses pada 2 Februari 2020, dari <https://surabaya.bisnis.com/read/20190613/531/933567/malang-masuk-nominasi-10-kota-kreatif-andalkan-produk-aplikasi-dan-game>

Al Hikam, H.A. (2019). *Enam Persoalan yang Bisa Menghambat UMKM Berkembang*. Diakses pada 25 Desember 2019, dari <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4592341/enam-persoalan-yang-bisa-menghambat--umkm-berkembang>

Komisi VI DPR RI. (2013). *Pemberdayaan Koperasi & UMKM Dalam Rangka Peningkatan Perekonomian Masyarakat*. Diakses pada 14 Desember 2019, dari [http://www.depkop.go.id/phocadownload/Rakornas\\_2013/komisi%20vi%20dpr-ri.pdf](http://www.depkop.go.id/phocadownload/Rakornas_2013/komisi%20vi%20dpr-ri.pdf)

Patria, I Komang Robby. *Era Digital Butuh Perubahan Bisnis Model Untuk Memasarkan Produk*. Diakses pada 3 Maret 2020, dari <https://www.news.beritabali.com/read/2020/02/04/202002040018/era-digital-butuh-perubahan-bisnis-model-untuk-memasarkan-produk>

Pemerintah Kota Malang. (2018). *UMKM Naik Kelas Jadi Fokus Wali Kota Malang*. Diakses pada 14 Desember 2019, dari <https://malangkota.go.id/2018/10/24/umkm-naik-kelas-jadi-fokus-wali-kota-malang/>

Purwanto. (2010). *602 UKM di 10 Kota Besar Hadapi Masalah Akses Kredit*. Diakses pada 14 Desember 2019, dari <http://economy.okezone.com/read/2010/02/17/320/304616/602-ukm-di-10-kota-besar-hadapi-masalah-akses-kredit>

Republik Indonesia. 1992. PP. Nomor 88 Tahun 1999 Tentang Tata Cara Pengalihan Dokumen Perusahaan ke dalam Mikrofilm atau Media Lainnya. Sekretariat Negara. Jakarta.

Richard, M. (2018). *Industri Kreatif Sumbang Ekspor UMKM Terbanyak*. Diakses pada 14 Desember 2019, dari <https://ekonomi.bisnis.com/read/20180717/12/817559/industri-kreatif-sumbang-ekspor-umkm-terbanyak>

Susanti, Afriani (2018). *UMKM, Salah Satu Penggerak Terbesar Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia*. Diakses pada 14 Desember 2019, dari <https://www.idntimes.com/business/economy/afrianisusanti/umkm-jadi-penggerak-pertumbuhan-ekonomi-di-indonesia>

Sakina, Rakhma. (2019). *Mengapa Masih Banyak UMKM Indonesia yang Belum "Go Digital"?*. Diakses pada 14 Desember 2019, dari <https://ekonomi.kompas.com/read/2019/02/12/152246426/mengapa-masih-banyak-umkm-indonesia-yang-belum-go-digital>

Undang-Undang No.20 Pasal 1 dan Pasal 6 Tahun 2008 <http://www.hukumonline.com/pusatdata/download/fl56041/node/28029> (diakses pada 14 Desember 2019).



## LAMPIRAN

## Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

## INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER

Yth. Bapak/Ibu Pelaku UKM  
Di Kota Malang

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*  
*Salam sejahtera,*

Dengan Hormat,

Saya dari mahasiswa S1 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, sedang melakukan penelitian skripsi yang berjudul "Pengaruh Transformasi Digital terhadap Model Bisnis dan Dampaknya pada Kinerja Usaha".

Berkaitan dengan penyelesaian penelitian tersebut, Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu agar berkenan meluangkan waktu untuk membantu mengisi kuesioner penelitian ini.

Jawaban Bapak/Ibu dalam pengisian kuesioner sangat bermanfaat untuk rekomendasi kepada stakeholder terkait mengenai kebijakan tentang transformasi digital pada UKM di Kota Malang. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/ Ibu, Saya sampaikan banyak terima kasih.

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.*  
Hormat Saya,  
Peneliti

Johan Eko Prayogo  
081331004007  
johanekop@student.ub.ac.id  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya

## Petunjuk Pengisian Bagian I

Mohon memberikan tanda silang (X) pada kotak pilihan tanggapan yang paling sesuai dengan keadaan yang Bapak/Ibu rasakan/alami.

**BAGIAN I**  
**PERTANYAAN UMUM**  
**DATA RESPONDEN DAN UKM PENELITIAN**

1. Nama Responden : .....
2. Nomor Telpn : .....
3. Usia : .....
4. Jenis Kelamin :  Laki-Laki  Perempuan
5. Pendidikan Terakhir : .....
6. Posisi/ Jabatan : .....
7. Nama Usaha : .....
8. Jenis Usaha :

<input type="checkbox"/>	Aplikasi dan Game	<input type="checkbox"/>	Kriya
<input type="checkbox"/>	Arsitektur	<input type="checkbox"/>	Kuliner
<input type="checkbox"/>	Desain Interior	<input type="checkbox"/>	Musik
<input type="checkbox"/>	Desain Komunikasi Visual	<input type="checkbox"/>	Penerbitan
<input type="checkbox"/>	Desain Produk	<input type="checkbox"/>	Periklanan
<input type="checkbox"/>	Fashion	<input type="checkbox"/>	Seni Pertunjukan
<input type="checkbox"/>	Film, Animasi dan Video	<input type="checkbox"/>	Seni Rupa
<input type="checkbox"/>	Fotografi	<input type="checkbox"/>	Televisi dan Radio
		<input type="checkbox"/>	Lainnya .....

10. Tahun berdirinya usaha : .....
11. Klasifikasi usaha anda :

	Jenis Usaha	Nilai Aset	Rata-Rata Omzet
<input type="checkbox"/>	Usaha Kecil	50 juta s/d 500 juta	300 juta s/d 2,5M
<input type="checkbox"/>	Usaha Menengah	500 juta s/d 10 M	2,5M s/d 50M
<input type="checkbox"/>	Usaha Besar	> 10 M	> 50M

12. Jumlah total karyawan : .....

13. Apakah anda mengenal istilah Model Bisnis ?

“Model bisnis adalah dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menangkap dan memberikan nilai”

Ya  Tidak

14. Apakah perusahaan Anda telah memiliki Model Bisnis yang telah dimodifikasi akibat dari adanya transformasi digital (media sosial/website/marketplace) atau yang disebut model bisnis inovasi ?

“Model bisnis inovasi adalah sebuah perubahan pada model bisnis untuk menciptakan dan memperoleh nilai”

Ya  Tidak

15. Sejauh mana perusahaan Anda **menerapkan** teknologi digital berikut di perusahaan Anda? (pada skala Likert lima poin: 1 = tidak menggunakan, dan 5 = gunakan sampai tingkat yang sangat tinggi)

Teknologi Digital	Contoh	Skala Likert 5				
a. Media Sosial	Facebook, Instagram, Twitter Whatsapp, Line@, e-mail dll.	1	2	3	4	5
b. Website	Bhineka.com, PlazaKamera.com dll.	1	2	3	4	5
c. Marketplace	Bukalapak, Lazada, Blibli.com, Tokopedia, JD.Id, Blanja.com, Gojek, Grab dll.	1	2	3	4	5

## BAGIAN II KUESIONER PENELITIAN

## PETUNJUK PENGISIAN

Mohon memberikan tanda silang (X) ATAU lingkari (O) untuk satu jawaban atas setiap pernyataan pada skor 1-5 dengan pedoman sebagai berikut:

- |                                    |                             |
|------------------------------------|-----------------------------|
| 1 adalah Sangat Tidak Setuju (STS) | 4 adalah Setuju (S)         |
| 2 adalah Tidak Setuju (TS)         | 5 adalah Sangat Setuju (SS) |
| 3 adalah Netral (N)                |                             |

## A. AKTIVITAS INOVASI

**Aktivitas Inovasi**, adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menambah nilai produk dan layanannya. Maka dari itu, penggunaan teknologi digital seperti media sosial dianggap sebagai inovasi pada UKM yang mempengaruhi model bisnis eksperimen.

Berikan penilaian atas pernyataan-pernyataan berikut dengan skoring: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju

- |   |  |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Kami telah melakukan pengembangan produk baru dalam 12 bulan terakhir  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Kami telah melakukan aktivitas riset dan pengembangan serta inovasi usaha kami dalam 12 bulan terakhir                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Dalam 12 bulan terakhir, Kami telah melakukan periklanan produk kami dengan cara yang berbeda dari cara yang sebelumnya kami lakukan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## B. STRATEGI

**Strategi**, adalah konsep yang sering dikaitkan dengan model bisnis atau perencanaan bisnis. Strategi merupakan pendekatan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan dan eksekusi. Dalam kaitannya hal ini, bagaimana keputusan – keputusan strategis perusahaan dalam pelaksanaan model bisnis.

Berikan penilaian atas pernyataan-pernyataan berikut dengan skoring: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju

- |   |  |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Dalam 12 bulan terakhir kami telah menentukan strategi untuk meningkatkan bisnis kami. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Dalam 12 bulan terakhir perusahaan kami berfokus pada penawaran produk yang baik       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



### C. INTENSITAS KOMPETITIF

**Intensitas Kompetitif**, didefinisikan sebagai posisi perusahaan dalam ekosistem bisnis dan menunjukkan bagaimana keberhasilan bersaing dengan perusahaan kompetitor.

*Berikan penilaian atas pernyataan-pernyataan berikut dengan skoring: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju*

1	Dalam 12 bulan terakhir harga produk/layanan kami sudah dapat bersaing dengan produk/layanan perusahaan kompetitor.	1	2	3	4	5
2	Dalam 12 bulan terakhir perusahaan kompetitor mulai menawarkan produk yang sama/mirip dengan perusahaan kami kepada pelanggan	1	2	3	4	5
3	Dalam 12 bulan kompetitor mulai bereaksi atas inisiatif yang telah perusahaan kami lakukan	1	2	3	4	5

### D. TURBULENSI TEKNOLOGI

**Turbulensi Teknologi**, teknologi memiliki efek langsung pada bisnis. Kemajuan inovasi teknologi selama beberapa dekade terakhir telah menjadi yang tercepat. UKM harus menyesuaikan terhadap aplikasi teknologi informasi dan mencoba mencari tahu bagaimana sebuah teknologi mempengaruhi model bisnis UKM.

*Berikan penilaian atas pernyataan-pernyataan berikut dengan skoring: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju*

1	Dalam 12 bulan terakhir kami merasakan perubahan teknologi yang cukup cepat sehingga mempengaruhi usaha kami.	1	2	3	4	5
2	Dalam 12 bulan terakhir, kami telah melakukan pengembangan teknologi yang meningkat secara tepat	1	2	3	4	5

### E. BUSINESS MODEL EKSPERIMEN

**Bisnis Model Eksperimen**, mencakup keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal perubahan logika bisnisnya/model bisnisnya. Bagaimana perusahaan mengalokasikan sumber dayanya dalam eksperimen model bisnis tersebut.

*Berikan penilaian atas pernyataan-pernyataan berikut dengan skoring: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju*

1	Dalam 12 bulan terakhir perusahaan kami melakukan eksperimen dan melakukan implementasi model bisnis hasil eksperimen tersebut.	1	2	3	4	5
2	Perusahaan kami memiliki tim/staff khusus untuk melakukan perubahan model bisnis	1	2	3	4	5
3	Perusahaan kami memiliki alokasi budget khusus untuk melakukan eksperimen pada model bisnis kami	1	2	3	4	5

#### F. BUSINESS MODEL PRACTICE

**Bisnis Model Practice**, kegiatan ini melibatkan strategi perusahaan yang dinyatakan dalam model bisnisnya dan cara strategi tersebut diterapkan. Dengan kata lain, bagaimana jika model bisnis yang telah dieksperimentasikan tersebut dipraktikkan dalam usaha kami.

*Berikan penilaian atas pernyataan-pernyataan berikut dengan skoring: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju*

1	Model bisnis merupakan suatu hal yang biasa perusahaan kami gunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif	1	2	3	4	5
2	Model bisnis merupakan sebuah logika bisnis perusahaan kami yang didesain untuk merespon keadaan pasar yang dinamis	1	2	3	4	5
3	Model bisnis merupakan logika bisnis yang berasal dari strategi – strategi yang dilakukan oleh perusahaan kami.	1	2	3	4	5

#### G. INNOVATIVENES

**Innovativeness**, merupakan sebuah output inovasi keseluruhan perusahaan.

*Berikan penilaian atas pernyataan-pernyataan berikut dengan skoring: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju*

1	Setiap tahun perusahaan kami menargetkan untuk menciptakan inovasi baru	1	2	3	4	5
2	Perusahaan kami selalu memperkenalkan inovasi baru	1	2	3	4	5
3	Menciptakan inovasi-inovasi baru adalah praktik yang lazim di perusahaan kami	1	2	3	4	5

#### H. FIRM PERFORMANCE

**Firm Performance**, merupakan performa UKM dalam menjalankan bisnisnya secara konsisten terus membaik serta menunjukkan kondisi yang lebih baik dari pada pesang dari segi keuangan, pertumbuhan, pangsa pasar serta pengembangan organisasi.

*Berikan penilaian atas pernyataan-pernyataan berikut dengan skoring: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju*

1	Kinerja keuangan kami menjadi jauh lebih baik..	1	2	3	4	5
2	Pangsa pasar usaha kami menjadi jauh lebih baik.	1	2	3	4	5
3	Pertumbuhan usaha kami menjadi jauh lebih baik.	1	2	3	4	5
4	Perkembangan produk usaha kami menjadi jauh lebih baik.	1	2	3	4	5
5	Perkembangan usaha kami menjadi jauh lebih baik.	1	2	3	4	5

Saya menyatakan bahwa kuesioner ini telah diisi dengan sebenar-benarnya dan bersedia digunakan untuk tujuan pengembangan keilmuan.

Ttd

Nama Lengkap

*Terima Kasih atas kesediaannya meluang waktu dalam mengisi survey kami.*

## Lampiran 2. Kuesioner Online

3/5/2020

INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER

### INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER

Yth. Bapak/Ibu Pelaku UKM  
Di Kota Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.  
Salam sejahtera,

Dengan Hormat,

Saya dari mahasiswa S1 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, sedang melakukan penelitian skripsi yang berjudul "Pengaruh Transformasi Digital terhadap Model Bisnis dan Dampaknya pada Kinerja Usaha".

Berkaitan dengan penyelesaian penelitian tersebut, Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu agar berkenan meluangkan waktu untuk membantu mengisi kuesioner penelitian ini.

Jawaban Bapak/Ibu dalam pengisian kuesioner sangat bermanfaat untuk rekomendasi kepada stakeholder terkait mengenai kebijakan tentang transformasi digital pada UKM di Kota Malang. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/ Ibu, Saya sampaikan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.  
Hormat Saya,  
Peneliti

Johan Eko Prayogo  
081331004007  
[johanekop@student.ub.ac.id](mailto:johanekop@student.ub.ac.id)  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
**\* Wajib**

BAGIAN 1

Pertanyaan Umum, Data Responden dan UKM Penelitian

1. Nama Responden \*

[https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL\\_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit](https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit)

1/14



3/5/2020

INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER

2. Nomor Telepon \*

\_\_\_\_\_

3. Usia \*

\_\_\_\_\_

4. Jenis Kelamin \*

Tandai satu oval saja.

Laki - Laki

Perempuan

5. Pendidikan Terakhir \*

Tandai satu oval saja.

SD

SMP

SMA

D3

S1

S2

Yang lain: \_\_\_\_\_

6. Posisi/Jabatan \*

\_\_\_\_\_

3/5/2020

INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER

7. Nama Usaha \*

\_\_\_\_\_

8. Jenis Usaha \*

Tandai satu oval saja.

- Aplikasi dan Game
- Arsitektur
- Desain Interior
- Desain Komunikasi Visual
- Desain Produk
- Fashion
- Film, Animasi dan Video
- Fotografi
- Kriya
- Kuliner
- Musik
- Penerbitan
- Periklanan
- Seni Pertunjukan
- Seni Rupa
- Televisi dan Radio
- Yang lain: \_\_\_\_\_

9. Tahun Berdirinya Usaha \*

\_\_\_\_\_

[https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL\\_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit](https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit)

3/14



3/5/2020

INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER

## 10. Klasifikasi Usaha Anda \*

Tandai satu oval saja.

Jenis Usaha	Rata - Rata Omzet/Tahun
Usaha Kecil	50 Juta s/d 500 Juta

 Usaha Kecil

Jenis Usaha	Rata - Rata Omzet/Tahun
Usaha Menengah	500 Juta s/d 10 Miliar

 Usaha Menengah

Jenis Usaha	Rata - Rata Omzet/Tahun
Usaha Besar	≥ 10 Miliar

 Usaha Besar

## 11. Jumlah Total Karyawan \*

[https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL\\_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit](https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit)

4/14

3/5/2020

INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER

12. Apakah Anda mengenal istilah Model Bisnis ? \*

“Model bisnis adalah dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi meangkap dan memberikan nilai”

Tandai satu oval saja.

- YA  
 TIDAK

13. Apakah perusahaan Anda telah memiliki model bisnis yang telah dimodifikasi akibat adanya transformasi digital (media sosial/website/marketplace) atau yang disebut Model Bisnis Inovasi ? \*

“Model bisnis inovasi adalah sebuah perubahan pada model bisnis untuk menciptakan dan memperoleh nilai”

Tandai satu oval saja.

- Ya  
 Tidak

14. Se jauh mana perusahaan Anda menerapkan Media Sosial pada Perusahaan Anda (Contoh, Facebook; Instagram; Twitter; Whatsapp; Line@; E-Mail dll.) \*

Tandai satu oval saja.

1      2      3      4      5

Tidak Menggunakan      Menggunakan Sampai Tingkat Tinggi



3/5/2020

INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER

15. Se jauh mana perusahaan Anda menerapkan Website pada Perusahaan Anda (Contoh, Bhineka.com; Plazakamera.com dll.) \*

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Tidak Menggunakan      Menggunakan Sampai Tingkat Tinggi

16. Se jauh mana perusahaan Anda menggunakan Marketplace pada Perusahaan Anda (Contoh, Bukalapak; Lazada; Blibli.com; Tokopedia; JD.Id; Blanja.com; Gojek; Grab dll.) \*

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Tidak Menggunakan      Menggunakan Sampai Tingkat Tinggi

#### AKTIVITAS INOVASI

Aktivitas Inovasi, adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menambah nilai produk dan layanannya. Maka dari itu, penggunaan teknologi digital seperti media sosial dianggap sebagai inovasi pada UKM yang mempengaruhi model bisnis eksperimen.

17. Kami telah melakukan pengembangan produk baru dalam 12 bulan terakhir \*

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL\\_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit](https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit)

6/14

3/5/2020

INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER

18. Dalam 12 bulan terakhir, Kami telah melakukan aktivitas riset dan pengembangan serta inovasi usaha kami \*

Tandai satu oval saja.

1      2      3      4      5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

19. Dalam 12 bulan terakhir, Kami telah melakukan periklanan produk kami dengan cara yang berbeda dari cara yang sebelumnya kami lakukan \*

Tandai satu oval saja.

1      2      3      4      5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

#### STRATEGI

Strategi, adalah konsep yang sering dikaitkan dengan model bisnis atau perencanaan bisnis. Strategi merupakan pendekatan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan dan eksekusi. Dalam kaitannya hal ini, bagaimana keputusan – keputusan strategis perusahaan dalam pelaksanaan model bisnis.

20. Dalam 12 bulan terakhir kami telah menentukan strategi untuk meningkatkan bisnis kami. \*

Tandai satu oval saja.

1      2      3      4      5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL\\_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit](https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit)

7/14

3/5/2020

## INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER

21. Dalam 12 bulan terakhir perusahaan kami berfokus pada penawaran produk yang baik \*

Tandai satu oval saja.

1      2      3      4      5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

**INTENSITAS  
KOMPETITIF**

Intensitas Kompetitif, didefinisikan sebagai posisi perusahaan dalam ekosistem bisnis dan menunjukkan bagaimana keberhasilan bersaing dengan perusahaan kompetitor.

22. Dalam 12 bulan terakhir harga produk/layanan kami sudah dapat bersaing dengan produk/layanan perusahaan kompetitor. \*

Tandai satu oval saja.

1      2      3      4      5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

23. Dalam 12 bulan terakhir perusahaan kompetitor mulai menawarkan produk yang sama/mirip dengan perusahaan kami kepada pelanggan \*

Tandai satu oval saja.

1      2      3      4      5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju



3/5/2020

INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER

24. Dalam 12 bulan terakhir kompetitor mulai bereaksi atas inisiatif yang telah perusahaan kami lakukan \*

Tandai satu oval saja.

1      2      3      4      5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

**TURBULENSI  
TEKNOLOGI**

Turbulensi Teknologi, teknologi memiliki efek langsung pada bisnis. Kemajuan inovasi teknologi selama beberapa dekade terakhir telah menjadi yang tercepat. UKM harus menyesuaikan terhadap aplikasi teknologi informasi dan mencoba mencari tahu bagaimana sebuah teknologi mempengaruhi model bisnis UKM.

25. Dalam 12 bulan terakhir kami merasakan perubahan teknologi yang cukup cepat sehingga mempengaruhi usaha kami. \*

Tandai satu oval saja.

1      2      3      4      5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

26. Dalam 12 bulan terakhir, kami telah melakukan pengembangan teknologi yang meningkat secara tepat \*

Tandai satu oval saja.

1      2      3      4      5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

**BUSINESS  
MODEL  
EKSPERIMEN**

Bisnis Model Eksperimen, mencakup keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal perubahan logika bisnisnya/model bisnisnya. Bagaimana perusahaan mengalokasikan sumber dayanya dalam eksperimen model bisnis tersebut.

[https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL\\_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit](https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit)

9/14

3/5/2020

INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER

27. Dalam 12 bulan terakhir perusahaan kami melakukan eksperimen dan melakukan implementasi model bisnis hasil eksperimen tersebut. \*

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

28. Perusahaan kami memiliki tim/staff khusus untuk melakukan perubahan model bisnis \*

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

29. Perusahaan kami memiliki alokasi budget khusus untuk melakukan eksperimen pada model bisnis kami \*

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

BUSINESS  
MODEL  
PRACTICE

Bisnis Model Practice, kegiatan ini melibatkan strategi perusahaan yang dinyatakan dalam model bisnisnya dan cara strategi tersebut diterapkan. Dengan kata lain, bagaimana jika model bisnis yang telah dieksperimenkan tersebut dipraktikkan dalam usaha kami.

3/5/2020

INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER

30. Model bisnis merupakan suatu hal yang biasa perusahaan kami gunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif \*

Tandai satu oval saja.

1    2    3    4    5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

31. Model bisnis merupakan sebuah logika bisnis perusahaan kami yang didesain untuk merespon keadaan pasar yang dinamis \*

Tandai satu oval saja.

1    2    3    4    5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

32. Model bisnis merupakan logika bisnis yang berasal dari strategi – strategi yang dilakukan oleh perusahaan kami. \*

Tandai satu oval saja.

1    2    3    4    5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

INNOVATOVES

Innovativeness, merupakan sebuah output inovasi keseluruhan perusahaan.

[https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL\\_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit](https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit)

11/14

3/5/2020

INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER

33. Setiap tahun perusahaan kami menargetkan untuk menciptakan inovasi baru \*

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

34. Perusahaan kami selalu memperkenalkan inovasi baru \*

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

35. Menciptakan inovasi-inovasi baru adalah praktik yang lazim di perusahaan kami \*

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

FIRM  
PERFORMANCE

Firm Performance, merupakan performa UKM dalam menjalankan bisnisnya secara konsisten terus membaik serta menunjukkan kondisi yang lebih baik dari pada pesaing dari segi keuangan, pertumbuhan, pangsa pasar serta pengembangan organisasi.

36. Kinerja keuangan kami menjadi jauh lebih baik.. \*

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL\\_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit](https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit)

12/14

3/5/2020

INSTRUMEN PENELITIAN KUESIONER

37. Pangsa pasar usaha kami menjadi jauh lebih baik. \*

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

38. Petumbuhan usaha kami menjadi jauh lebih baik. \*

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

39. Perkembangan produk usaha kami menjadi jauh lebih baik. \*

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

40. Perkembangan usaha kami menjadi jauh lebih baik. \*

Tandai satu oval saja.

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat SetujuBagian Tanpa  
Judul

Terima kasih atas kesediaannya meluangkan waktu dalam pengisian survey kami

[https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL\\_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit](https://docs.google.com/forms/d/19w2HICbNDIL_5ETIN94QcbmGPAuV4soU32qTKMaTdMY/edit)

13/14



### Lampiran 3. Data Responden Penelitian

No.	Nama Responden	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Posisi/Jabatan	Nama Usaha	Jenis Usaha	Tahun Berdiri Usaha	Klasifikasi Usaha	Jumlah Total Karyawan
1	MUZAQI FM.	30	LAKI-LAKI	SMA	OWNER	ARABIAN	KULINER	2017	KECIL	3
2	TRI JULI	31	LAKI-LAKI	S1	OWNER	GEKONAT DONAT KENTANG	KULINER	2015	KECIL	5
3	YUNITA LESTARI NINGSIH	41	PEREMPUAN	SMA	OWNER	CANTIKA KREATIF	KRIYA	2011	KECIL	2
4	LEVIA INDAKA	22	PEREMPUAN	S1	DIREKTUR	INDAKA	KRIYA	2016	MENENGAH	12
5	CANDRA IRAWAN	35	LAKI-LAKI	SMA	OWNER	INTERIOR DESAIN PRODUKSI	ARSITEKTUR	2010	KECIL	15
6	FIFE HARTI NENGSEH	47	PEREMPUAN	S1	OWNER	FIRMAN KERAMIK	KRIYA	1978	KECIL	4
7	JODDY HIMAWAN	22	LAKI-LAKI	S1	OWNER	ESSENCE CREATIVE LAB	DESAIN KOMUNIKASI VISUAL	2018	KECIL	6
8	SRI HANDAYANI	49	PEREMPUAN	S1	OWNER	YANIS KERAMIK	KRIYA	1991	KECIL	5
9	VATIKAN AULIA	25	LAKI-LAKI	S1	OFFICER MANAGER	IT CONSULTANT/SOFTWARE HOUSE	APLIKASI DAN GAME	2016	MENENGAH	32
10	RISKHA	35	PEREMPUAN	SMA	OWNER	JOGLO KOPI	KULINER	2017	KECIL	5
11	FAYAN	23	LAKI-LAKI	SMA	MANAGER	ARTI KOPI	KULINER	2017	KECIL	16
12	EDIT WAHID DINARYO	25	LAKI-LAKI	S1	OWNER	BERYL COFFEE	KULINER	2018	KECIL	8
13	BAGUS PRAYOGO	23	LAKI-LAKI	SMK	OWNER	KAUMAN COFFEE	KULINER	2014	KECIL	5
14	SATRYA PARAMANANDANA	20	LAKI-LAKI	SMA	DIREKTUR	SOENDARI BATIK & ART	FASHION	2013	KECIL	5
15	SUNARMI	51	PEREMPUAN	S1	OWNER	DEWI DEWI HANDY CRAFT	KRIYA	2017	KECIL	12
16	PANCAWARNI	45	PEREMPUAN	SMA	OWNER	CRAFT	KRIYA	2019	KECIL	0
17	ACHMAD FAJRULI MUJAHID	22	LAKI-LAKI	D4	MARKETIN G	CV PELANUSA	SENI RUPA	2013	MENENGAH	5
18	ARIK DWI ASMARA	31	LAKI-LAKI	SMK	OWNER	UTBEX CLOTHING INDONESIA	FASHION	2016	KECIL	10

19	SIVARAJA	82122564048	LAKI-LAKI	S1	OWNER	AMSTIRDAM COFFEE & ROASTER	KULINER	2011	KECIL	40
20	BAGUS YUDHI	8223298777	LAKI-LAKI	SMA	OWNER	UMMI	FASHION	2015	KECIL	9
21	VALDO VALIANT R.	82139475310	LAKI-LAKI	S1	MARKETING	WARKOP BREWOK	KULINER	2016	KECIL	40
22	RADITYA ARI	81317079336	LAKI-LAKI	SMA	MARKETING	WARKOP DKI LAGI	KULINER	2015	KECIL	30
23	RENDRA EKO WISNU	81803843352	LAKI-LAKI	S2	OWNER	KOPI DARAT MALANG	KULINER	2019	KECIL	30
24	KHOIRUL UMAM	81333964495	LAKI-LAKI	S1	MANAGER	BARATIMUR COFFEE	KULINER	2018	KECIL	11
25	ADITYA	81216121672	LAKI-LAKI	S1	ROASTER	PARADOX COFFEE ROASTER	KULINER	2018	KECIL	3
26	NOVIAN CAHYA	85335640134	LAKI-LAKI	SMA	HEADBAR	MAKMUR COFFEE	KULINER	2019	KECIL	12
27	FRANS AGUNG	89561514139	LAKI-LAKI	S1	OWNER	KEDAI BOTANI	KULINER	2016	KECIL	7
28	IG DODI ARDIANTO	82232271154	LAKI-LAKI	S1	OWNER	WARTEG JIE	KULINER	2019	KECIL	7
29	AGY PRADINANTA	82245652999	LAKI-LAKI	SMK	MANAGER	ANTZCREATOR PHOTO & VIDEO	FOTOGRAFI	2009	KECIL	25
30	FARAH ZAKIYAH S.PSI	0	PEREMPUAN	S1	MANAGER	JALI MERAH	KULINER	2018	KECIL	10
31	SUGIYANTO ST, MM	81239228187	LAKI-LAKI	S2	DIREKTUR	PT. PAGAK MEDIA TELEVISI	TELEVISI DAN RADIO	2018	MENENGAH	10
32	SATRIYA NUGRAHA, S.P	81232610351	LAKI-LAKI	S1	OWNER	UD. FIVASS	KULINER	2009	KECIL	2
33	AZMI	81230780638	LAKI-LAKI	S1	OWNER	MALBOURNE COFFE CO.	KULINER	2019	KECIL	4
34	ROCHMAT SUDIARJO	85755147004	LAKI-LAKI	S1	OWNER	MR.M4T	KULINER	2018	KECIL	23
35	FRISHANTI YUAN P.	8113773800	PEREMPUAN	S1	PR MANAGER	PT. JADE RUMAH KREATIF	PERIKLANAN	2014	MENENGAH	9
36	INDRA FITRIANSYAH	82139121110	LAKI-LAKI	D3	STATION MANAGER	PT. AREMA TELEVISI MALANG	TELEVISI DAN RADIO	2016	KECIL	35
37	ARYA GALIH PUTRA	81573201505	LAKI-LAKI	S1	HEADBAR	PASSION COFFEE	KULINER	2017	KECIL	7

38	ROBBY STTYO	26	LAKI-LAKI	D3	OWNER	GARTENHAUS CO.	KULINER	2016	KECIL	10
39	CHOLIFATUS SYAIDAH	42	PEREMPUAN	S1	OWNER	VAN VAN BAKERY	KULINER	2011	KECIL	2
40	ARSIH AMALIA CHANDRA P.	33	PEREMPUAN	S1	MANAGER KERJASAMA	UB TV	TELEVISI DAN RADIO	2014	KECIL	50
41	NUR PRAESTYO	28	LAKI-LAKI	S1	OWNER	LIBERTE TERRACE	KULINER	2018	KECIL	6
42	DETHA ALFIAN FAJRI	31	LAKI-LAKI	S2	CEO	PT. KARYA AKADEMIA NUSANTARA	FILM, ANIMASI DAN VIDEO	2019	KECIL	5
43	EKO SUSANTO	30	LAKI-LAKI	S1	OWNER	PT. RESTU IBU GROUP	KULINER	2017	MENENGAH	6
44	RONY PRASETYA	26	LAKI-LAKI	SMK	BARISTA	DIDOL AE	KULINER	2017	KECIL	3
45	TRIO ANDI C.	30	LAKI-LAKI	S2	OWNER	KERIPIK TEMPE ROHANI	KULINER	1988	KECIL	6
46	IRHAM THORIQ	29	LAKI-LAKI	S1	CEO	PT. TUGU MEDIA (TUGU MALANG ID)	PERIKLANAN	2019	KECIL	10
47	UDA BARUS	50	LAKI-LAKI	D3	OWNER	KEDAI KOPI KEMBANG	KULINER	2018	KECIL	3
48	RENDY PRATAMA W.	28	LAKI-LAKI	S1	CEO	MAJ PRINT	DESAIN PRODUK	1991	MENENGAH	15
49	ARI PRADIPTA UTAMA	30	LAKI-LAKI	S1	OWNER	ALLWOODEN WOODWORKING JATI	DESAIN PRODUK	2016	KECIL	8
50	HENDRA WIJAYA	33	LAKI-LAKI	SMA	MARKETING	REALIZM 87	FASHION	2004	KECIL	16
51	Syarifah	19	PEREMPUAN	SMA	Owner	Hilya Mafaza Enterprise	DESAIN KOMUNIKASI VISUAL	2018	KECIL	2
52	Mahendra Thoqih Masruri	22	LAKI-LAKI	SMA	Pemilik	Thomas Productions	MUSIK	2016	KECIL	4
53	Affan Hakim	36	LAKI-LAKI	S1	Creative Director	Odigiro	DESAIN KOMUNIKASI VISUAL	2015	MENENGAH	5

54	Deni prasetyo	30	LAKI-LAKI	S1	Co Founder	Roleplay animation studio	FILM, ANIMASI DAN VIDEO	2015	MENENGAH	7
55	Wilda Satya Perdana	31	LAKI-LAKI	S1	Owner	Kiwil Studio	Aplikasi dan Game	2011	KECIL	5
56	Hayatun	41	PEREMPUAN	S1	Owner	Hataraya Food malang	Kuliner	2017	KECIL	2
57	Astuti	24	PEREMPUAN	SMA	Tour Planner	Travel	APLIKASI DAN GAME	2014	MENENGAH	10
58	Arinta	36	PEREMPUAN	S1	Account Officer	CV Orkha Indonesia	DESAIN KOMUNIKASI VISUAL	2013	KECIL	20
59	Handrian Thomas	39	LAKI-LAKI	S1	OWNER	Sejahtera Sentosa	Kuliner	2013	KECIL	3
60	Endah wahyu masukah	49	PEREMPUAN	SMA	owner	Endah jaya	Kuliner	2018	KECIL	1
61	RIKA	42	PEREMPUAN	S1	Owner	Lavani Handmade	Kriya	2015	KECIL	2
62	Moga Handharu	23	LAKI-LAKI	SMA	owner	Kopi Weling	Kuliner	2018	KECIL	4
63	Vera	48	PEREMPUAN	SMA	Owner	Hamasah (@icecreamhalalmalang)	Kuliner	2018	KECIL	2
64	Villa Erwanto	28	LAKI-LAKI	S1	Lead Graphic Designer	Graphic Designer	Desain Komunikasi Visual	2016	KECIL	5
65	Dermawan	39	LAKI-LAKI	S1	Owner	Warung Apung Kendedes	Kuliner	2017	KECIL	4
66	Rizka Listya Dewi	46	PEREMPUAN	S1	Owner	Canda jaya	Kuliner	2012	KECIL	2
67	Ardi Imawan	30	LAKI-LAKI	S2	CTO / Co-Founder	DOT Indonesia	Aplikasi dan Game	2015	MENENGAH	40
68	Dewi puspa anjarsari	23	PEREMPUAN	S1	Pemilik	Depansa pop art	Kriya	2017	KECIL	1
69	Anindita Andhika	24	PEREMPUAN	S1	Owner	Senja Kinawa	Kriya	2019	KECIL	0
70	Tutik Rahayu	44	PEREMPUAN	S1	Owner	Palmindo Jaya	Kuliner	2018	KECIL	1
71	Azim Atlantino	23	LAKI-LAKI	S1	Owner	Antara	Kuliner	2018	KECIL	8
72	Sofia	48	PEREMPUAN	SMA	Owner upik food malang	Upik food malang.	Kuliner	1997	KECIL	2
73	Lucky kuwista	21	LAKI-LAKI	SMA	OWENER	Buabua healthy bar	Kuliner	2018	KECIL	8
74	Dini Rachmawati	40	PEREMPUAN	S1	Pemilik	Kayyis Craft	Kriya	2018	KECIL	1



75	Arief Setyo Wahyudi	32	LAKI-LAKI	S1	Owner & CEO	Typia Nesia Studio	Desain Komunikasi Visual	2015	MENENGAH	12
76	Rizaldhy Ari Novianto	24	LAKI-LAKI	S1	Manager Oprasional	Letsstory Studio	Fotografi	2018	MENENGAH	6
77	Athalia Martha	34	PEREMPUAN	S1	Owner Toko BekasBaru.Com	Toko mesin espresso dan alat cafe	Kuliner	2018	MENENGAH	5
78	Faisal Rakhmad	25	LAKI-LAKI	SMA	Owner	Overtoun Company	Fashion	2013	KECIL	2
79	alvindhio gustisaputra	23	LAKI-LAKI	SMA	owner	Sonja Coffee Shop	Kuliner	2018	KECIL	14
80	Fandi Akhmad	24	LAKI-LAKI	SMA	Owner	Morfeen Store	Fashion	2013	KECIL	2
81	Trias Amelia W	25	PEREMPUAN	SMA	Owner	Ameltrias Photographie	Fotografi	2017	KECIL	6
82	Ronny kurniawan	30	LAKI-LAKI	S1	Co-founder	Arunika studio	Desain Komunikasi Visual	2017	KECIL	4
83	Kurniasih Bahagiati	32	PEREMPUAN	S2	Owner	Zama Homewear & Daster Bordir Malang Kurnias	Fashion	2016	MENENGAH	60
84	Yessy Carpina Dewi	44	PEREMPUAN	S2	Owner	PT. Ystudio Mandiri Berkarya	Arsitektur	2000	KECIL	5
85	Afys	40	LAKI-LAKI	S1	Direktur	Imajiner Arsitek	Arsitektur	2005	KECIL	7
86	Danis Kirana	29	PEREMPUAN	S1	CO-FOUNDER	Dako Brand and Communication	PERIKLANAN	2015	KECIL	2
87	Rizal	25	LAKI-LAKI	S1	Owner	Gie	Fotografi	2017	KECIL	2
88	Rachmad Syaiful rizal	27	LAKI-LAKI	D3	Owner	Mlumah	SENI PERTUNJUKAN	2014	KECIL	6
89	Galih Dewandharu	23	LAKI-LAKI	S1	OWNER	OIA creative	DESAIN KOMUNIKASI VISUAL	2017	MENENGAH	10
90	Gilang	29	LAKI-LAKI	S1	Owner	Keluar Hamur	Aplikasi dan Game	2015	KECIL	3

91	Devan Christian Sugiarto	26	LAKI-LAKI	S1	Pemilik usaha	Houdvan Coffee Company	Kuliner	2016	MENENGAH	3
92	Richard Adrian,SS	43	LAKI-LAKI	S1	Owner	Banyu Fotograaf	Fotografi	2016	KECIL	2
93	Gerry	22	LAKI-LAKI	S1	Staff	Malang Digital Core	PERIKLANAN	2015	KECIL	2
94	Brilli arya	29	LAKI-LAKI	SMA	Owner	Monev_Production	Musik	2016	KECIL	3
95	Putri Priyanti	30	PEREMPUAN	S1	Owner	Donat Mungil Malang	Kuliner	2015	MENENGAH	9
96	Dzahaby Razan	19	LAKI-LAKI	SMA	CEO	Kilap Premium	Kriya	2017	KECIL	7
97	Rani revita	35	PEREMPUAN	S1	Owner	Anda cookies	Kuliner	2016	KECIL	5
98	Arvendo Mahardika	21	LAKI-LAKI	SMA	Direktur	Birudeun Creative Agency	Desain Komunikasi Visual	2017	KECIL	4
99	Ibnu Shodiqin Suhaemy	26	LAKI-LAKI	S1	Team Leader	Illiyin Studio	Aplikasi dan Game	2015	KECIL	5
100	Tubagus syaifullah huda	27	LAKI-LAKI	S1	Owner	Studio FWD photography	Fotografi	2017	KECIL	3
101	Ferlia anasya	29	PEREMPUAN	SMA	Owner	Weka advertising	DESAIN KOMUNIKASI VISUAL	2012	KECIL	1
102	Anang	24	LAKI-LAKI	S1	DESAINER	Playwood Interior	Desain Interior	2018	KECIL	3
103	Niko nurdiansyah	26	LAKI-LAKI	SMA	Owner	Nicio studio photography	Fotografi	2018	KECIL	4
104	Hanif Budi Primadi	27	LAKI-LAKI	S1	Owner	HAN Studio	Arsitektur	2015	KECIL	4
105	Adi A Fauzi	23	LAKI-LAKI	SMA	Owner	Palet Project	Desain Produk	2016	MENENGAH	3
106	Dadik Wahyu Chang	38	LAKI-LAKI	S1	OWENER	UTERO INDONESIA	Periklanan	1998	MENENGAH	9
107	Cahyo	25	LAKI-LAKI	S1	Manager	Bakso Bakar SS	Kuliner	2015	MENENGAH	25
108	Adi saraceno	35	LAKI-LAKI	S1	Owner	Gopack Rumah Kemasan	DESAIN PRODUK	2018	KECIL	3

109	Yunita T R	26	PEREMPUAN	S1	Owner	Doticdonuts	Kuliner	2015	KECIL	6
110	Akhmad Nasution	35	LAKI-LAKI	S1	Owner	Ailani Food	Kuliner	2010	MENENGAH	6
111	Rachmandita Prasentari Putri	21	PEREMPUAN	SMA	Owner	Mantab Catering	Kuliner	2015	KECIL	5
112	Aditya Satya Putra	25	LAKI-LAKI	S1	Co-Founder	Studio Macan Unggulan	Desain Komunikasi Visual	2018	KECIL	4
113	putri	30	PEREMPUAN	S1	Manager	Jagoanhosting.com	Aplikasi dan Game	2007	KECIL	43
114	Hisyam	23	LAKI-LAKI	S1	OWNER	LOGICA.co	Kuliner	2017	KECIL	6
115	Munir Maulana	21	LAKI-LAKI	SMA	OWNER	Q Studio Agency	Desain Komunikasi Visual	2012	KECIL	3
116	Ida & Lila	39	PEREMPUAN	SMA	KOMISARIS	HOD-Indonesia (House of Diamonds)	Kriya	2015	KECIL	22
117	Fajrin	26	LAKI-LAKI	S1	MARKETING	PT. Esatama Batuta Revanindo	Aplikasi dan Game	2015	KECIL	4
118	fariz	40	LAKI-LAKI	SMA	owner	MDU	Desain Komunikasi Visual	2010	KECIL	4

Lampiran 4. Tabulasi Data

No Responden	Aktivitas Inovasi (X1)			Total X1	Strategi (X2)		Total X2	Intensitas Kompetitif (X4)			Total X3	Turbulensi Teknologi (X3)		Total X4	Business Model Experiment (Z1)			Total Z1	Business Model Practice (Z2)			Total Z2	Innovativeness (Y1)			Total Y1	Performance (Y2)					Total Y2
	X1.1	X1.2	X1.3		X2.1	X2.2		X4.1	X4.2	X4.3		X3.1	X3.2		Z1.1	Z1.2	Z1.3		Z2.1	Z2.2	Z2.3		Y1.1	Y1.2	Y1.3		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	
1	4	4	4	12	4	4	8	4	4	4	12	5	4	9	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	4	4	20
2	5	5	4	14	5	5	10	4	4	4	12	4	3	7	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
3	5	5	3	13	3	3	6	3	3	3	9	4	4	8	3	2	2	7	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	15	5	5	10	5	4	5	14	5	4	9	4	4	4	12	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
5	3	4	4	11	4	4	8	4	4	4	12	4	4	8	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
6	4	3	4	11	4	4	8	1	3	3	7	3	3	6	3	3	3	9	4	4	4	12	5	5	4	14	4	4	3	3	3	17
7	4	4	5	13	4	4	8	3	4	4	11	3	4	7	3	3	4	10	4	4	4	12	5	5	4	14	4	4	5	4	4	21
8	5	5	5	15	5	5	10	2	4	4	10	5	4	9	5	2	2	9	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	4	4	20
9	5	5	4	14	5	5	10	3	4	3	10	4	4	8	5	3	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	3	4	18
10	4	4	4	12	4	4	8	4	4	4	12	4	4	8	5	3	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
11	3	5	4	12	5	5	10	5	4	5	14	3	4	7	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	13	4	5	4	4	4	21
12	5	5	4	14	5	5	10	4	5	5	14	5	4	9	4	4	4	12	5	4	5	14	5	4	4	13	4	5	4	4	4	21
13	5	4	4	13	4	4	8	3	3	3	9	4	4	8	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
14	4	4	3	11	3	4	7	4	3	3	10	5	3	8	3	4	4	11	3	3	4	10	4	3	3	10	3	4	4	4	3	18
15	5	4	4	13	4	5	9	4	4	4	12	4	4	8	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
16	4	4	5	13	5	3	8	4	3	3	10	4	4	8	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	5	4	22
17	4	4	3	11	5	4	9	4	5	5	14	4	4	8	4	3	2	9	4	4	3	11	4	4	5	13	3	4	3	4	5	19
18	5	5	5	15	5	5	10	4	4	4	12	4	4	8	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20



No Responden	Aktivitas Inovasi (X1)			Total X1	Strategi (X2)		Total X2	Intensitas Kompetitif (X4)			Total X3	Turbulensi Teknologi (X3)		Total X4	Business Model Experiment (Z1)			Total Z1	Business Model Practice (Z2)			Total Z2	Innovativeness (Y1)			Total Y1	Performance (Y2)					Total Y2
	X1.1	X1.2	X1.3		X2.1	X2.2		X4.1	X4.2	X4.3		X3.1	X3.2		Z1.1	Z1.2	Z1.3		Z2.1	Z2.2	Z2.3		Y1.1	Y1.2	Y1.3		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	
19	4	5	4	13	4	4	8	5	3	3	11	3	4	7	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
20	3	3	2	8	3	3	6	3	3	3	9	3	3	6	3	3	3	9	3	3	3	9	3	2	3	8	3	3	3	3	3	15
21	5	5	4	14	5	5	10	5	5	5	15	4	5	9	4	5	4	13	5	5	5	15	5	5	5	15	5	4	5	4	5	23
22	5	5	5	15	5	5	10	5	4	4	13	4	4	8	3	5	5	13	4	4	4	12	5	5	4	14	5	4	4	4	5	22
23	5	3	4	12	4	5	9	5	5	5	15	4	3	7	4	4	2	10	4	4	4	12	4	4	5	13	4	5	4	5	5	23
24	4	4	3	11	4	5	9	4	3	5	12	5	5	10	4	3	3	10	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	5	5	24
25	4	4	3	11	4	4	8	4	3	3	10	4	3	7	3	2	2	7	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	4	4	20
26	4	4	5	13	4	5	9	4	4	4	12	5	4	9	4	5	4	13	4	4	5	13	5	4	4	13	4	4	4	4	5	21
27	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	5	5	10	5	2	4	11	4	5	5	14	5	5	5	15	5	5	5	5	5	15
28	4	4	4	12	4	5	9	5	4	4	13	4	4	8	4	1	3	8	4	3	4	11	5	5	5	15	5	5	5	4	4	23
29	5	4	4	13	5	5	10	5	5	4	14	5	5	10	4	3	5	12	5	4	4	13	5	3	5	13	5	5	5	5	5	25
30	5	5	5	15	5	5	10	4	3	3	10	3	3	6	3	5	4	12	4	4	4	12	5	5	4	14	4	4	4	4	4	20
31	3	3	3	9	2	2	4	4	4	4	12	4	4	8	3	4	3	10	4	5	3	12	4	3	4	11	4	5	5	5	5	24
32	4	4	4	12	5	5	10	5	3	4	12	5	5	10	4	4	3	11	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	4	4	20
33	5	4	4	13	3	4	7	5	4	4	13	3	3	6	4	2	3	9	5	4	4	13	5	5	5	15	3	3	4	4	4	18
34	5	5	5	15	5	5	10	5	5	4	14	5	5	10	4	3	4	11	5	5	5	15	5	5	3	13	5	5	5	5	5	25
35	4	4	5	13	5	5	10	5	3	4	12	3	3	6	5	3	3	11	5	5	5	15	5	3	5	13	5	5	4	4	4	22
36	5	5	5	15	5	5	10	4	5	5	14	5	5	10	5	3	5	13	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	5	5	24
37	5	4	5	14	4	5	9	4	5	4	13	4	4	8	4	5	5	14	4	4	5	13	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
38	4	5	2	11	5	5	10	5	5	4	14	3	3	6	4	3	3	10	3	4	3	10	5	4	5	14	5	4	5	5	5	24
39	4	4	4	12	4	4	8	4	4	4	12	4	4	8	4	4	3	11	4	4	4	12	5	4	4	13	4	5	5	5	5	24
40	5	5	4	14	5	3	8	3	5	4	12	5	5	10	5	5	3	13	4	5	4	13	5	4	4	13	5	4	4	4	4	21
41	5	5	5	15	5	5	10	3	3	5	11	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25



No Responden	Aktivitas Inovasi (X1)			Total X1	Strategi (X2)		Total X2	Intensitas Kompetitif (X4)			Total X3	Turbulensi Teknologi (X3)		Total X4	Business Model Experiment (Z1)			Total Z1	Business Model Practice (Z2)			Total Z2	Innovativeness (Y1)			Total Y1	Performance (Y2)					Total Y2
	X1.1	X1.2	X1.3		X2.1	X2.2		X4.1	X4.2	X4.3		X3.1	X3.2		Z1.1	Z1.2	Z1.3		Z2.1	Z2.2	Z2.3		Y1.1	Y1.2	Y1.3		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	
42	5	5	3	13	5	5	10	4	2	2	8	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	3	5	4	4	4	20
43	5	5	3	13	5	4	9	4	5	5	14	5	4	9	4	1	4	9	4	4	5	13	5	5	5	15	3	4	4	4	4	19
44	4	4	5	13	5	5	10	5	5	5	15	5	4	9	3	3	4	10	4	4	3	11	4	5	4	13	4	4	4	4	4	20
45	4	4	5	13	4	4	8	4	4	4	12	5	4	9	4	5	4	13	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	3	4	4	19
46	3	3	4	10	4	4	8	4	4	4	12	4	3	7	3	4	4	11	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	3	4	4	19
47	5	5	3	13	5	5	10	5	5	5	15	3	3	6	3	5	5	13	4	4	4	12	5	5	5	15	3	5	5	5	5	23
48	5	5	5	15	5	5	10	4	4	4	12	5	5	10	3	2	4	9	4	4	5	13	5	5	5	15	4	4	4	3	5	20
49	5	5	5	15	5	5	10	4	3	2	9	4	5	9	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	4	3	4	4	20
50	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
51	3	3	3	9	3	2	5	3	3	3	9	4	3	7	2	1	1	4	2	1	4	9	3	2	3	8	3	3	3	3	3	15
52	5	4	4	13	5	5	10	5	5	5	15	5	5	10	5	5	4	14	4	5	5	14	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
53	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	5	5	10	5	3	5	13	3	4	3	10	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
54	5	5	3	13	4	5	9	5	3	3	11	4	4	8	3	2	2	7	5	5	4	14	5	4	4	13	3	4	4	5	4	20
55	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	5	5	10	5	4	5	14	5	5	5	15	4	4	4	12	5	5	5	5	5	25
56	5	5	3	13	5	5	10	5	5	5	15	5	3	8	3	1	2	6	3	3	5	11	5	3	5	13	3	5	5	5	5	23
57	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	4	4	8	4	4	4	12	5	4	5	14	5	5	5	15	4	4	4	4	4	20
58	5	5	5	15	5	5	10	3	3	3	9	5	5	10	4	3	3	10	3	3	3	9	5	5	5	15	5	5	4	4	5	23
59	4	4	3	11	4	4	8	4	3	3	10	4	4	8	4	2	2	8	2	2	3	7	4	4	4	12	3	4	4	4	4	19
60	4	5	5	14	5	5	10	5	4	4	13	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	4	4	22
61	3	2	3	8	3	3	6	3	4	4	11	5	3	8	2	2	2	6	5	5	3	13	4	3	3	10	3	3	3	3	3	15
62	5	3	3	11	5	3	8	5	5	4	14	5	4	9	4	4	3	11	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20



No Responden	Aktivitas Inovasi (X1)			Total X1	Strategi (X2)		Total X2	Intensitas Kompetitif (X4)			Total X3	Turbulensi Teknologi (X3)		Total X4	Business Model Experiment (Z1)			Total Z1	Business Model Practice (Z2)			Total Z2	Innovativeness (Y1)			Total Y1	Performance (Y2)					Total Y2
	X1.1	X1.2	X1.3		X2.1	X2.2		X4.1	X4.2	X4.3		X3.1	X3.2		Z1.1	Z1.2	Z1.3		Z2.1	Z2.2	Z2.3		Y1.1	Y1.2	Y1.3		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	
62	5	3	3	11	5	3	8	5	5	4	14	5	4	9	4	4	3	11	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
63	5	5	5	15	4	4	8	5	4	4	13	5	5	10	5	4	3	12	5	5	5	15	5	4	4	13	5	5	5	5	5	25
64	3	3	3	9	3	3	6	3	3	3	9	3	3	6	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	4	16
65	5	5	5	15	5	5	10	5	5	3	13	2	4	6	4	5	5	14	4	5	5	14	5	5	5	15	3	4	3	4	4	18
66	3	3	3	9	3	3	6	4	4	4	12	2	2	4	2	2	2	6	2	3	3	8	3	2	2	7	3	4	4	3	4	18
67	5	5	3	13	5	5	10	5	5	5	15	5	5	10	5	3	3	11	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	4	4	4	20
68	5	5	5	15	5	5	10	5	4	5	14	5	5	10	5	3	3	11	5	5	5	15	3	3	3	9	4	4	4	4	4	20
69	4	4	2	10	4	4	8	4	4	4	12	5	4	9	4	1	2	7	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
70	3	3	3	9	3	4	7	3	3	3	9	3	3	6	3	1	1	5	3	3	3	9	4	4	3	11	3	4	4	4	4	19
71	5	5	5	15	5	4	9	5	5	5	15	4	3	7	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	4	4	4	4	4	20
72	3	3	5	11	5	5	10	5	5	3	13	5	4	9	3	3	3	9	4	4	4	12	5	5	4	14	5	5	5	5	5	25
73	5	5	5	15	5	5	10	5	2	2	9	4	4	8	5	2	5	12	5	5	5	15	5	3	5	13	5	5	5	5	5	25
74	3	2	2	7	4	4	8	4	4	4	12	4	3	7	3	2	3	8	3	4	3	10	4	3	3	10	3	3	3	3	3	15
75	5	5	3	13	5	4	9	3	2	4	9	5	5	10	4	3	5	12	5	4	4	13	5	4	4	13	5	4	4	4	5	22
76	4	4	4	12	4	4	8	4	4	4	12	4	3	7	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
77	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
78	3	3	3	9	3	3	6	5	5	5	15	5	3	8	3	1	3	7	4	4	4	12	5	3	5	13	3	3	3	3	3	15
79	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	4	4	5	5	5	23
80	3	1	3	7	4	5	9	4	4	3	11	5	4	9	3	2	2	7	3	3	3	9	4	2	3	9	3	2	4	4	4	17
81	5	4	5	14	4	5	9	5	5	5	15	5	4	9	3	3	3	9	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
82	3	4	1	8	4	4	8	4	2	2	8	2	2	4	3	3	2	8	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	3	4	19



No Responden	Aktivitas Inovasi (X1)			Total X1	Strategi (X2)		Total X2	Intensitas Kompetitif (X4)			Total X3	Turbulensi Teknologi (X3)		Total X4	Business Model Experiment (Z1)			Total Z1	Business Model Practice (Z2)			Total Z2	Innovativeness (Y1)			Total Y1	Performance (Y2)					Total Y2
	X1.1	X1.2	X1.3		X2.1	X2.2		X4.1	X4.2	X4.3		X3.1	X3.2		Z1.1	Z1.2	Z1.3		Z2.1	Z2.2	Z2.3		Y1.1	Y1.2	Y1.3		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	
83	3	2	5	10	5	5	10	5	5	5	15	5	2	7	5	3	5	13	5	5	5	15	5	3	3	11	5	5	5	5	5	25
84	3	3	3	9	4	4	8	4	3	3	10	4	4	8	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	4	12	3	4	4	4	4	19
85	5	3	3	11	3	3	6	2	3	2	7	3	3	6	3	2	2	7	2	2	2	6	5	5	5	15	4	4	4	4	4	20
86	5	5	4	14	5	4	9	4	4	4	12	4	4	8	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
87	5	4	3	12	4	3	7	5	3	5	13	5	5	10	3	5	4	12	4	5	4	13	5	5	5	15	5	5	5	4	5	24
88	2	2	2	6	3	3	6	3	3	3	9	3	3	6	3	3	3	9	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
89	4	2	4	10	4	4	8	4	4	4	12	4	4	8	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	4	4	19
90	4	5	3	12	5	4	9	4	3	3	10	5	4	9	3	4	4	11	5	4	4	13	5	5	4	14	4	5	4	4	4	21
91	4	3	4	11	4	4	8	5	4	4	13	4	3	7	3	2	3	8	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
92	2	2	2	6	3	3	6	3	3	3	9	4	2	6	2	3	4	9	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	4	4	20
93	2	4	2	8	2	4	6	5	3	3	11	2	2	4	2	1	2	5	4	4	4	12	3	2	3	8	3	3	3	3	3	15
94	4	4	4	12	4	5	9	4	5	3	12	4	3	7	4	2	3	9	4	3	4	11	3	5	5	13	4	4	4	4	4	20
95	5	5	3	13	4	4	8	4	5	5	14	5	3	8	3	1	1	5	3	5	5	13	5	5	5	15	5	5	4	5	5	24
96	5	4	5	14	5	5	10	4	5	5	14	5	4	9	4	3	3	10	4	4	4	12	5	4	4	13	4	4	4	4	4	20
97	3	3	3	9	4	4	8	4	4	4	12	5	4	9	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
98	5	5	5	15	5	5	10	5	4	5	14	5	5	10	5	1	1	7	4	5	5	14	5	4	5	14	5	5	5	5	5	25
99	4	4	5	13	4	4	8	4	3	3	10	5	4	9	3	2	2	7	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
100	5	5	4	14	4	5	9	5	5	5	15	5	4	9	4	3	3	10	4	4	4	12	5	4	4	13	5	5	5	5	5	25
101	4	4	2	10	5	5	10	5	5	4	14	5	4	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
102	4	4	4	12	4	5	9	4	3	3	10	3	3	6	4	2	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	3	4	3	17
103	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25



No Responden	Aktivitas Inovasi (X1)			Total X1	Strategi (X2)		Total X2	Intensitas Kompetitif (X4)			Total X3	Turbulensi Teknologi (X3)		Total X4	Business Model Experiment (Z1)			Total Z1	Business Model Practice (Z2)			Total Z2	Innovativeness (Y1)			Total Y1	Performance (Y2)					Total Y2
	X1.1	X1.2	X1.3		X2.1	X2.2		X4.1	X4.2	X4.3		X3.1	X3.2		Z1.1	Z1.2	Z1.3		Z2.1	Z2.2	Z2.3		Y1.1	Y1.2	Y1.3		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	
104	5	3	5	13	5	5	10	5	5	3	13	4	3	7	3	2	3	8	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	5	5	5	25
105	4	3	4	11	4	4	8	4	2	2	8	4	4	8	4	2	2	8	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
106	5	5	5	15	5	5	10	5	3	3	11	3	3	6	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
107	5	5	5	15	5	5	10	5	4	5	14	5	5	10	4	4	5	13	5	4	4	13	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
108	5	5	5	15	5	5	10	5	5	4	14	5	5	10	4	2	4	10	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	5	5	24
109	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	5	5	10	4	5	5	14	5	4	4	13	5	5	5	15	5	4	4	4	4	21
110	5	5	5	15	5	5	10	5	4	4	13	5	5	10	5	5	4	14	5	5	4	14	5	5	5	15	3	4	3	4	4	18
111	3	2	2	7	4	4	8	5	4	4	13	5	3	8	3	2	2	7	4	4	4	12	2	2	2	6	4	4	4	4	4	20
112	5	5	5	15	5	5	10	3	5	4	12	4	3	7	5	3	3	11	5	3	3	11	5	3	4	12	3	4	5	5	4	21
113	5	5	5	15	5	3	8	5	2	5	12	2	5	7	5	2	5	12	3	3	3	9	5	5	5	15	3	3	4	4	4	18
114	5	5	3	13	5	5	10	5	5	5	15	5	5	10	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25
115	4	4	5	13	4	5	9	5	2	3	10	4	4	8	4	4	3	11	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	5	5	24
116	4	5	4	13	4	4	8	4	5	5	14	1	3	4	3	4	3	10	4	3	2	9	5	4	5	14	4	4	4	4	4	20
117	5	5	5	15	5	5	10	5	4	4	13	5	5	10	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
118	4	4	4	12	4	4	8	4	4	4	12	4	4	8	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	4	4	19

Lampiran 5. Hasil Analisis Data Deskriptif  
Frequency Table

## X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	2.5	2.5	2.5
	3.00	19	16.1	16.1	18.6
	4.00	34	28.8	28.8	47.5
	5.00	62	52.5	52.5	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.8	.8	.8
	2.00	7	5.9	5.9	6.8
	3.00	18	15.3	15.3	22.0
	4.00	36	30.5	30.5	52.5
	5.00	56	47.5	47.5	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.8	.8	.8
	2.00	9	7.6	7.6	8.5
	3.00	29	24.6	24.6	33.1
	4.00	31	26.3	26.3	59.3
	5.00	48	40.7	40.7	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	3.4	3.4	3.4
	3.00	13	11.0	11.0	14.4
	4.00	39	33.1	33.1	47.5
	5.00	62	52.5	52.5	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	2.5	2.5	2.5
	3.00	15	12.7	12.7	15.3
	4.00	36	30.5	30.5	45.8
	5.00	64	54.2	54.2	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.8	.8	.8
	2.00	5	4.2	4.2	5.1
	3.00	20	16.9	16.9	22.0
	4.00	40	33.9	33.9	55.9
	5.00	52	44.1	44.1	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.8	.8	.8
	2.00	7	5.9	5.9	6.8
	3.00	32	27.1	27.1	33.9
	4.00	38	32.2	32.2	66.1
	5.00	40	33.9	33.9	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.7	1.7	1.7
	2.00	5	4.2	4.2	5.9
	3.00	29	24.6	24.6	30.5
	4.00	44	37.3	37.3	67.8
	5.00	38	32.2	32.2	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## X4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.8	.8	.8
	2.00	7	5.9	5.9	6.8
	3.00	16	13.6	13.6	20.3
	4.00	38	32.2	32.2	52.5
	5.00	56	47.5	47.5	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## X4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	5.1	5.1	5.1
	3.00	30	25.4	25.4	30.5
	4.00	47	39.8	39.8	70.3
	5.00	35	29.7	29.7	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## Z1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	3.4	3.4	3.4
	3.00	35	29.7	29.7	33.1
	4.00	48	40.7	40.7	73.7
	5.00	31	26.3	26.3	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## Z1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	7	5.9	5.9	5.9
	2.00	17	14.4	14.4	20.3
	3.00	37	31.4	31.4	51.7
	4.00	29	24.6	24.6	76.3
	5.00	28	23.7	23.7	100.0
	Total	118	100.0	100.0	



## Z1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.7	1.7	1.7
	2.00	13	11.0	11.0	12.7
	3.00	38	32.2	32.2	44.9
	4.00	38	32.2	32.2	77.1
	5.00	27	22.9	22.9	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## Z2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	2.5	2.5	2.5
	3.00	14	11.9	11.9	14.4
	4.00	62	52.5	52.5	66.9
	5.00	39	33.1	33.1	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## Z2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	.8	.8	.8
	3.00	16	13.6	13.6	14.4
	4.00	60	50.8	50.8	65.3
	5.00	41	34.7	34.7	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## Z2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.7	1.7	1.7
	3.00	17	14.4	14.4	16.1
	4.00	57	48.3	48.3	64.4
	5.00	42	35.6	35.6	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.7	1.7	1.7
	3.00	9	7.6	7.6	9.3
	4.00	38	32.2	32.2	41.5
	5.00	69	58.5	58.5	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	5.1	5.1	5.1
	3.00	15	12.7	12.7	17.8
	4.00	46	39.0	39.0	56.8
	5.00	51	43.2	43.2	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.7	1.7	1.7
	3.00	14	11.9	11.9	13.6
	4.00	50	42.4	42.4	55.9
	5.00	52	44.1	44.1	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## Y2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	27	22.9	22.9	22.9
	4.00	56	47.5	47.5	70.3
	5.00	35	29.7	29.7	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## Y2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	.8	.8	.8
	3.00	12	10.2	10.2	11.0
	4.00	64	54.2	54.2	65.3
	5.00	41	34.7	34.7	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## Y2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	16	13.6	13.6	13.6
	4.00	64	54.2	54.2	67.8
	5.00	38	32.2	32.2	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## Y2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	13	11.0	11.0	11.0
	4.00	68	57.6	57.6	68.6
	5.00	37	31.4	31.4	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

## Y2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	10	8.5	8.5	8.5
	4.00	66	55.9	55.9	64.4
	5.00	42	35.6	35.6	100.0
	Total	118	100.0	100.0	



## Lampiran 3. Hasil SEM PLS

## 1. Outer Model

## Outer Loading

	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Z1	Z2
X1.1	0.899							
X1.2	0.840							
X1.3	0.802							
X2.1		0.946						
X2.2		0.909						
X3.1			0.813					
X3.2			0.866					
X3.3			0.906					
X4.1				0.829				
X4.2				0.943				
Y1.1					0.885			
Y1.2					0.870			
Y1.3					0.894			
Y2.1						0.773		
Y2.2						0.880		
Y2.3						0.887		
Y2.4						0.892		
Y2.5						0.902		
Z1.1							0.824	
Z1.2							0.796	
Z1.3							0.857	
Z2.1								0.894
Z2.2								0.901
Z2.3								0.894

## Cross Loading

	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Z1	Z2
X1.1	<b>0.899</b>	0.668	0.509	0.568	0.571	0.450	0.535	0.499
X1.2	<b>0.840</b>	0.660	0.440	0.426	0.530	0.381	0.468	0.419
X1.3	<b>0.802</b>	0.590	0.401	0.443	0.415	0.385	0.565	0.425
X2.1	0.736	<b>0.946</b>	0.560	0.568	0.550	0.466	0.657	0.503
X2.2	0.655	<b>0.909</b>	0.550	0.425	0.482	0.466	0.512	0.496
X3.1	0.461	0.529	<b>0.813</b>	0.369	0.393	0.426	0.513	0.541
X3.2	0.437	0.507	<b>0.866</b>	0.389	0.389	0.356	0.482	0.440
X3.3	0.473	0.511	<b>0.906</b>	0.538	0.458	0.422	0.560	0.481
X4.1	0.340	0.425	0.396	<b>0.829</b>	0.302	0.361	0.372	0.429
X4.2	0.613	0.528	0.490	<b>0.943</b>	0.471	0.417	0.624	0.456
Y1.1	0.488	0.486	0.390	0.378	<b>0.885</b>	0.504	0.427	0.385
Y1.2	0.557	0.512	0.439	0.435	<b>0.870</b>	0.419	0.453	0.333
Y1.3	0.534	0.486	0.452	0.389	<b>0.894</b>	0.439	0.438	0.327
Y2.1	0.420	0.431	0.369	0.415	0.413	<b>0.773</b>	0.473	0.389
Y2.2	0.419	0.480	0.408	0.353	0.481	<b>0.880</b>	0.423	0.440
Y2.3	0.370	0.370	0.371	0.347	0.400	<b>0.887</b>	0.367	0.354
Y2.4	0.431	0.429	0.450	0.371	0.459	<b>0.892</b>	0.432	0.421
Y2.5	0.435	0.453	0.419	0.425	0.481	<b>0.902</b>	0.412	0.355
Z1.1	0.630	0.635	0.556	0.581	0.401	0.416	<b>0.824</b>	0.571
Z1.2	0.386	0.380	0.404	0.365	0.329	0.394	<b>0.796</b>	0.419
Z1.3	0.478	0.520	0.508	0.472	0.492	0.393	<b>0.857</b>	0.451
Z2.1	0.457	0.490	0.541	0.443	0.363	0.385	0.567	<b>0.894</b>
Z2.2	0.449	0.411	0.525	0.452	0.318	0.397	0.523	<b>0.901</b>
Z2.3	0.517	0.541	0.456	0.435	0.383	0.437	0.504	<b>0.894</b>

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
X1	0.719	0.884		0.804	0.719	
X2	0.860	0.925		0.840	0.860	
X3	0.743	0.897		0.826	0.743	
X4	0.789	0.881		0.747	0.789	
Z1	0.683	0.866	0.5474	0.772	0.683	0.133
Z2	0.803	0.924	0.3517	0.877	0.803	0.282
Y1	0.779	0.914	0.1575	0.859	0.779	0.121
Y2	0.753	0.938	0.3407	0.917	0.753	0.190

## 2. Inner Model

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	p-value
X1.1 <- X1	0.899	0.895	0.024	0.024	36.817	0.000
X1.2 <- X1	0.840	0.838	0.042	0.042	20.248	0.000
X1.3 <- X1	0.802	0.798	0.036	0.036	22.060	0.000
X2.1 <- X2	0.946	0.947	0.011	0.011	89.441	0.000
X2.2 <- X2	0.909	0.908	0.032	0.032	28.575	0.000
X3.1 <- X3	0.813	0.815	0.037	0.037	21.805	0.000
X3.2 <- X3	0.866	0.858	0.037	0.037	23.454	0.000
X3.3 <- X3	0.906	0.902	0.022	0.022	40.605	0.000
X4.1 <- X4	0.829	0.813	0.067	0.067	12.458	0.000
X4.2 <- X4	0.943	0.946	0.017	0.017	56.663	0.000
Y1.1 <- Y1	0.885	0.889	0.023	0.023	38.695	0.000
Y1.2 <- Y1	0.870	0.866	0.040	0.040	21.674	0.000
Y1.3 <- Y1	0.894	0.890	0.036	0.036	24.605	0.000
Y2.1 <- Y2	0.773	0.771	0.046	0.046	16.849	0.000
Y2.2 <- Y2	0.880	0.879	0.023	0.023	39.051	0.000
Y2.3 <- Y2	0.887	0.882	0.029	0.029	30.636	0.000
Y2.4 <- Y2	0.892	0.888	0.028	0.028	31.500	0.000
Y2.5 <- Y2	0.902	0.900	0.025	0.025	35.755	0.000
Z1.1 <- Z1	0.824	0.822	0.028	0.028	29.641	0.000
Z1.2 <- Z1	0.796	0.789	0.047	0.047	16.799	0.000
Z1.3 <- Z1	0.857	0.854	0.030	0.030	28.935	0.000
Z2.1 <- Z2	0.894	0.890	0.028	0.028	31.505	0.000
Z2.2 <- Z2	0.901	0.900	0.025	0.025	36.116	0.000
Z2.3 <- Z2	0.894	0.895	0.024	0.024	36.603	0.000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	p-value
X1 -> Z1	0.191	0.194	0.087	0.087	2.210	0.029
X2 -> Z1	0.215	0.215	0.097	0.097	2.206	0.029
X3 -> Z1	0.255	0.249	0.110	0.110	2.323	0.022
X4 -> Z1	0.235	0.234	0.083	0.083	2.813	0.006
Z1 -> Z2	0.593	0.595	0.058	0.058	10.178	0.000

Z2 Y1	->	0.397	0.402	0.100	0.100	3.956	0.000
Y1 Y2	->	0.400	0.395	0.086	0.086	4.680	0.000
Z2 Y2	->	0.295	0.309	0.071	0.071	4.165	0.000

