

DISERTASI



**STRATEGI INOVASI MODEL BISNIS DARI KONVENSIONAL
KE *DIGITAL* DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA
UKM DI SULAWESI SELATAN**

***BUSINESS MODEL INNOVATION STRATEGY FROM
CONVENTIONAL TO DIGITAL AND ITS IMPACT ON THE
PERFORMANCE OF SMES IN SOUTH SULAWESI***

Disusun dan diajukan oleh :

**NINA FAPARI ARIF
P0500315404**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
TAHUN 2019**

DISERTASI

**STRATEGI INOVASI MODEL BISNIS DARI KONVENSIONAL KE
DIGITAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA UKM DI
SULAWESI SELATAN**

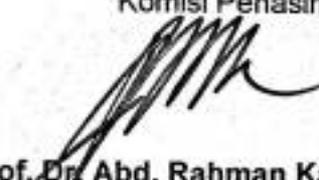
***BUSINESS MODEL INNOVATION STRATEGY FROM
CONVENTIONAL TO DIGITAL AND ITS IMPACT ON THE
PERFORMANCE OF SMEs IN SOUTH SULAWESI***

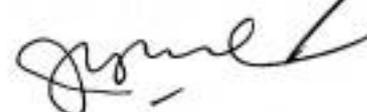
Disusun dan diajukan oleh

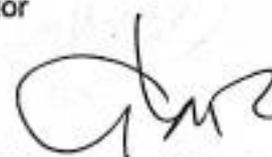
**NINA FAPARI ARIF
P0500315404**

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Disertasi
pada tanggal **07 Agustus 2019**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

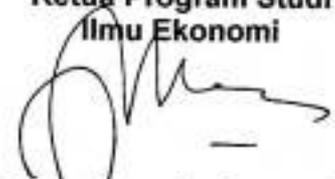
Menyetujui
Komisi Penasihat,


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si
Promotor

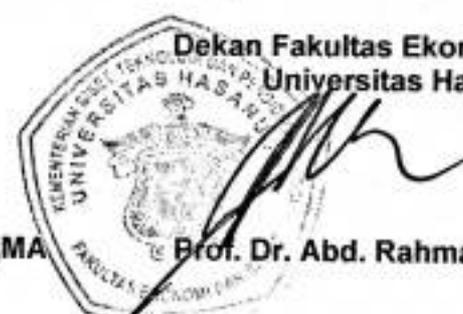

Dr. Jusni, SE., M.Si
Kopromotor I


Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg
Kopromotor II

Ketua Program Studi
Ilmu Ekonomi


Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., MA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si



PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nina Fapari Arif
NIM : P0500315404
Jurusan/ Program Studi : Manajemen/Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi yang berjudul :

STRATEGI INOVASI MODEL BISNIS DARI KONVENSIONAL KE *DIGITAL* DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA UKM DI SULAWESI SELATAN

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila kemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Juli 2019

Yang Membuat pernyataan,



NINA FAPARI ARIF

PRAKATA

Bismillaahirrahmaanirrahiim

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan pendidikan doktor pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin dengan tugas akhir yang berjudul **"Strategi Inovasi Model Bisnis dari Konvensional ke Digital dan pengaruhnya terhadap Kinerja UKM di Sulawesi Selatan"**.

Shalawat dan salam juga penulis ucapkan kepada Baginda Rasulullah Muhammad SAW, beserta keluarga dan sahabatnya yang telah membawa umat manusia melewati masa Jahiliyah ke masa sekarang.

Penulis menyadari bahwa tidak sedikit kendala dan permasalahan yang dihadapi selama proses perkuliahan, proses konsultasi, proses penelitian hingga penulisan disertasi ini tidak terlepas dari dukungan banyak pihak, baik dosen, pimpinan, kolega, rekan-rekan mahasiswa, sahabat dan keluarga.

Oleh karena itu, izinkan penulis menyampaikan penghargaan, rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. **Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia (Ristekdikti)** yang telah memberikan Beasiswa Pendidikan Pascasarjana Dalam Negeri (*BPP-DN*) tahun 2015 kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi.
2. Ibu **Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A.**, selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi pada Sekolah Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
3. Bapak **Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin periode 2019-sekarang, yang telah membantu penulis terutama ketika berhadapan dengan masalah administrasi ketika proses penyelesaian studi.
4. Bapak **Prof. Dr. Gagaring Pagalung, SE., Ak, MS, CA** selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Hasanuddin Makassar.
5. Bapak **Prof. Dr. Syamsul Bachri, SH., MS** selaku Direktur Program Pasca Sarjana periode 2014-2016, Bapak **Prof. Dr. Muhammad Ali, SE., MS** selaku Dekan Sekolah Pasca Sarjana Periode 2016-2018 dan Bapak **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc** selaku Dekan Sekolah Pasca Sarjana Periode 2018-sekarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Hasanuddin Makassar.
6. Bapak **Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., MA** selaku Ketua Program Studi (KPS) Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin periode 2019-sekarang, yang telah banyak membantu penulis, terutama ketika menghadapi masalah administrasi dalam penyelesaian studi.
7. Bapak **Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si** selaku Ketua Program Studi (KPS) Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin periode 2014-2018, beserta segenap pengelola dan

- staf akademik yang telah memberikan kesempatan, bimbingan serta fasilitas yang diperlukan selama proses pendidikan.
8. Bapak **Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si** selaku Promotor, yang mana telah mengarahkan dan memotivasi penulis dengan penuh kesabaran, perhatian dan keikhlasan selama proses penulisan Disertasi.
 9. Bapak **Dr. Jusni, SE., M.Si** dan Bapak **Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si.,M.Mktg** selaku Ko-Promotor, yang mana dengan penuh kesabaran, perhatian dan keikhlasan telah meluangkan waktu untuk mengarahkan dan memotivasi penulis selama proses penulisan Disertasi.
 10. Bapak **Prof. Augusty Tae Ferdinand, DBA (Guru Besar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang, Jawa Tengah)** selaku penilai *eksternal*, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan masukan dan arahan serta motivasi penulis dalam penyelesaian studi.
 11. Tim penilai *Internal* dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin (Bapak. **Prof. Dr. Osman Lewangka, MA**, Bapak **Prof. Dr. Muhammad Asdar, SE., M.Si**, Ibu **Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si**, Bapak **Dr. Maat Pono, SE., M.Si** serta Ibu **Dr. Nuraeni Kadir, SE., M.Si**) yang telah banyak membantu memberikan kritik dan saran yang sifatnya membangun untuk kesempurnaan disertasi ini sejak awal usulan penelitian sampai dengan selesainya Disertasi ini.
 12. Bapak **Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si** selaku penasehat akademik (PA) yang banyak memberikan masukan, bimbingan dan arahan dalam penyelesaian studi.
 13. Dosen dan Civitas Akademika dalam lingkup Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.
 14. Bapak **Dr. Muh. Ridwan Arif, SE, M.AF,AK** selaku ketua Yayasan Pendidikan Fajar Ujung Pandang, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi program doktor (S3) di Universitas Hasanuddin Makassar.
 15. Bapak **Prof. Dr. Sadly Abdul Jafar** selaku Rektor Universitas Fajar periode 2015-2019.
 16. Bapak **Dr. Mulyadi Hamid, SE.,M.Si** selaku Rektor Universitas Fajar periode 2019-sekarang
 17. Bapak **Dr. Ir. Yusran Paris, MBA** selaku ketua Yayasan Makassar Maju dan bapak **Drs. Sri Alam, MM** dan seluruh teman-teman di yayasan Makassar maju Bapak **Dr. Sultan, SE.,M.Si**, **Tasrim, SE.M.Si**, **Andi. Muh. Irwan, SE.,M.Si**, **Sri Sundari Rahman, SE**
 18. Seluruh Civitas Akademika Universitas Fajar Makassar
 19. Seluruh teman-teman Doktorat angkatan 2015
 20. Terkhusus untuk seluruh keluarga ku yang terus memberikan dukungan moril maupun materi
 21. Seluruh pihak yang belum sempat penulis sebutkan atas segala dukungannya

Makassar, Juli 2019
Penulis,

Nina Fapari Arif

ABSTRAK

NINA FAPARI ARIF. *Strategi Inovasi Model Bisnis dari Konvensional ke Digital dan Pengaruhnya terhadap Kinerja UKM di Sulawesi Selatan* (dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir, Jusni, dan Abdul Razak Munir).

Penelitian ini bertujuan menganalisis serta menjelaskan beberapa kontradiksi: Konsep, pemahaman, fokus kajian, hasil penelitian atas kemampuan berinovasi, kemampuan pemasaran, inovasi model bisnis, kemampuan memasuki pasar digital, dan peningkatan kinerja UKM.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan populasi penelitian adalah UKM yang melakukan penjualan dengan media digital/online di Sulawesi Selatan. Sebanyak 250 UKM dijadikan sampel penelitian. Data dianalisis dengan menggunakan teknik *structural equation modeling* (SEM)-AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *innovation capability* berpengaruh tidak signifikan terhadap *business model innovation quality*; *marketing capability* berpengaruh signifikan terhadap *business model innovation quality*; *marketing capability* berpengaruh signifikan terhadap *e-Market entry capability*; *business model innovation quality* berpengaruh signifikan terhadap *e-Market entry capability*; *business model innovation quality* berpengaruh signifikan terhadap *SMEs GP*; *e-Market entry capability* berpengaruh signifikan terhadap *SMEs growth performance*; *innovation capability* berpengaruh tidak signifikan terhadap *SMEs growth performance* melalui *business model innovation quality*; *marketing capability* berpengaruh signifikan terhadap *SMEs growth performance* melalui *business model innovation quality*; dan *marketing capability* berpengaruh signifikan terhadap *SMEs growth performance* melalui *e-Market entry capability*.

Kata kunci: *business model innovation quality*, *marketing capability*, *innovation capability*, *e-Market entry capability*, *SMEs growth performance*



ABSTRACT

NINA FAPARI ARIF. *Business Model Innovation Strategy from Conventional to Digital and Its Impact on the Performance of SMEs in South Sulawesi* (supervised by **Abd. Rahman Kadir, Jusni, and Abdul Razak Munir**)

This research aims to analyze and explain some contractions involving concept, understanding, focus of study, the results of research on innovation capability, marketing capability, business model innovation, ability to enter digital market, and the improvement of SME performance.

This study was a quantitative research. The populations were SMEs that made sale with digital/online media in South Sulawesi. The sample consisted of 250 SMEs. The data were analyzed using Structural Equation Model (SEM)-AMOS techniques.

The results of the research indicate that innovation capability has no significant effect on business model innovation quality. Marketing capability has a significant effect on business model innovation quality. Marketing capability has a significant effect on e-market entry capability. Business model innovation quality has a significant effect on e-market entry capability. Business model innovation quality significantly affects the growth performance of SMEs. E-market entry capability has a significant effect on the growth performance of SMRs. Innovation capability has no significant effect on the growth performance of SMEs through business model innovation quality. Marketing capability significantly affects the growth performance of SMEs through business model. Marketing capability significantly affects the growth performance of SMEs through e-market entry capability.

Key words: business model innovation quality, marketing capability, innovation capability, e-market entry capability, SME growth performance



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	iii
PRAKATA.....	iv
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	17
1.3. Tujuan Penelitian.....	21
1.4. Manfaat Penelitian.....	22
1.5. Sistematika Penulisan.....	23
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	25
2.1. Tinjauan Teori Dan Konsep.....	25
2.1.1. Resource Advantage of Competition.....	25
2.1.2. Dynamic Capability Theory.....	27
2.2. Kajian Strategi Inovasi.....	34
2.3. Kajian Model Bisnis	50
2.4. Kajian Kemampuan Pemasaran	60
2.5. Kajian Digital Marketing	60
2.6. Kajian Tentang Kinerja	62

2.7.	Kajian tentang UKM	72
BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	93
3.1.	Kerangka Konseptual.....	93
3.1.1.	Variabel Independen.....	94
3.1.2.	Variabel Dependen.....	96
3.1.3.	Variabel Mediasi.....	97
3.2.	Pengembangan Hipotesis.....	99
3.2.1.	<i>Innovation Capability dan Business Model Innovation Quality</i>	99
3.2.2.	<i>Marketing Capability dan Business Model Innovation Quality</i>	101
3.2.3.	<i>Marketing Capability dan E-Market Entry Capability</i>	103
3.2.4.	<i>Business Model Innovation Quality dan E-Market Entry Capability</i>	106
3.2.5.	<i>Business Model Innovation Quality dan SMEs Growth Performance</i>	107
3.2.6.	<i>E-Market Entry Capability Terhadap SMEs Growth Performance</i>	109
3.2.7.	<i>Innovation Capability dan Marketing Capability terhadap SMEs Growth Performance melalui Business Model Innovation Quality</i>	110
3.2.8.	<i>Marketing Capability terhadap SMEs Growth Performance melalui E-Market Entry Capability</i>	111
3.2.9.	Peningkatan Kinerja UKM (<i>SMEs Growth</i>)	

	<i>Performance)</i> sebelum dan sesudah menggunakan model bisnis digital.....	113
3.3.	Hipotesis.....	114
BAB IV	METODE PENELITIAN.....	117
4.1.	Rancangan Penelitian	117
4.2.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	117
4.3.	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel...	118
4.4.	Jenis Dan Sumber Data.....	122
4.5.	Prosedur dan Metode Pengumpulan Data.....	122
4.6.	Pengukuran Variabel Dan Indikator Penelitian.....	124
4.7.	Pengujian Model dan Pengukuran	126
	4.7.1. Uji Validitas.....	127
	4.7.2. Uji Goodness of Fit	128
	4.7.3. Uji Reliabilitas.....	130
4.8.	Metode Analisis	132
	4.8.1 Analisis SEM AMOS	132
	4.8.2 Uji Komparatif	138
4.9	Defenisi Operasional Variabel dan Pengukuran	138
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PENGUJIAN HIPOTESIS.....	145
5.1.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	145
5.2.	Deskripsi Data Responden.....	147
5.3.	Analisis Deskripsi karakteristik Variabel.....	154
	5.3.1. Deskripsi Variabel <i>IC</i>	157
	5.3.2. Deskripsi Variabel <i>MC</i>	159
	5.3.3. Deskripsi variabel <i>BM/Q</i>	163

	5.3.4. Deskripsi Variabel <i>EMEC</i>	165
	5.3.5. Deskripsi Variabel <i>SMEs GP</i>	168
5.4.	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	170
	5.4.1. Hasil Pengujian Validitas.....	170
	5.4.2. Hasil Pengujian Reliabilitas.....	176
5.5.	Hasil Analisis SEM.....	177
	5.5.1. Uji Asumsi <i>Structural Equation Modeling</i>	177
	5.5.2. Model Pengukuran Konstruksi.....	180
	5.5.3. Analisis CFA	182
	5.5.4. Analisis Fit-Model (<i>Full Model Analysis</i>).....	188
	5.5.5. Analisis Hasil Uji Hipotesis	191
BAB VI	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	199
	6.1. Pengaruh <i>IC</i> terhadap <i>BMIQ</i>	199
	6.2. Pengaruh <i>MC</i> terhadap <i>BMIQ</i>	203
	6.3. Pengaruh <i>MC</i> Terhadap <i>EMEC</i>	208
	6.4. Pengaruh <i>BMIQ</i> terhadap <i>EMEC</i>	211
	6.5. Pengaruh <i>BMIQ</i> terhadap <i>SMEs GP</i>	214
	6.6. Pengaruh <i>EMEC</i> Terhadap <i>SMEs GP</i>	218
	6.7. Pengaruh <i>IC</i> terhadap <i>SMEs GP</i> melalui <i>BMIQ</i>	222
	6.8. Pengaruh <i>MC</i> terhadap <i>SMEs GP</i> melalui <i>BMIQ</i>	224
	6.9. Pengaruh <i>MC</i> terhadap <i>SMEs GP</i> melalui <i>EMEC</i>	225
BAB VII	PENUTUP	229
	7.1. Kesimpulan	229
	7.2. Implikasi Penelitian.....	233
	7.3. Keterbatasan Penelitian dan Penelitian yang akan	

Datang.....	235
7.4. Saran.....	236

DAFTAR PUSTAKA

Lampiran-Lampiran

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Perbandingan pertumbuhan UKM Digital (<i>online</i>) dan Offline (Konvensional) di Sulawesi Selatan.....	4
Tabel 1.2	Banyaknya Usaha/Perusahaan & Rasio Pengeluaran terhadap pendapatan UKM Menurut Wilayah di Sul-Sel	14
Tabel 1.3	Research Gap	15
Tabel 2.1	Penelitian terdahulu	84
Tabel 3.1	Konstruk Variabel <i>eMarket Entry Capability</i>	106
Tabel 4.1	Banyaknya usaha/ perusahaan dan Rasio pengeluaran Terhadap pendapatan UKM menurut wilayah di Sul-Sel ..	120
Tabel 4.2	Nama dan Notasi variabel penelitian	127
Tabel 4.3	<i>Goodness of FIT</i> Index untuk evaluasi Model	130
Tabel 4.4	Indikator dan Skala Penelitian Variabel kemampuan berinovasi (<i>Innovation Capability</i>)	140
Tabel 4.5	Indikator dan skala penelitian Variabel Kemampuan Pemasaran (<i>Marketing Capability</i>)	141
Tabel 4.6	Indikator dan skala penilaian variabel BMIQ	142
Tabel 4.7	Indikator dan skala penilaian kemampuan memasuki Pasar digital (<i>eMarket Entry Capability</i>)	143
Tabel 4.8	Indikator dan skala penilaian Peningkatan Kinerja UKM (<i>SMEs Growth Performance</i>)	144
Tabel 5.1	Distribusi dan Lokasi Responden	147
Tabel 5.2	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin ...	149
Tabel 5.3	Karakteristik responden berdasarkan Usia	149
Tabel 5.4	karakteristik responden berdasarkan jumlah karyawan ..	150
Tabel 5.5	Karakteristik responden berdasarkan jumlah karyawan...	151
Tabel 5.6	Karakteristik responden berdasarkan jenis UKM	152
Tabel 5.7	Karakteristik responden berdasarkan usia UKM	152

Tabel 5.8	Persentase responden berdasarkan Media Digital yang Yang digunakan dalam penjualan online	153
Tabel 5.9	Kriteria Interpretasi angka Indeks	157
Tabel 5.10	Nilai indeks kemampuan berinovasi	157
Tabel 5.11	Interpretasi nilai indeks IC	158
Tabel 5.12	Nilai indeks BMIQ	160
Tabel 5.13	Interpretasi nilai indeks MC	161
Tabel 5.14	Nilai indeks EMEC	163
Tabel 5.15	Interpretasi nilai index BMIQ	164
Tabel 5.16	Nilai indeks EMEC	165
Tabel 5.17	Interpretasi Nilai indeks EMEC	166
Tabel 5.18	Nilai indeks SMEs GP	168
Tabel 5.19	Interpretasi nilai indeks SMEs GP.....	169
Tabel 5.20	Hasil Uji awal Validitas Variabel <i>Innovation Capability</i> (X1).	171
Tabel 5.21	Hasil Uji awal Validitas Variabel <i>Marketing Capability</i> (X2)..	172
Tabel 5.22	Hasil Uji awal Validitas Variabel <i>Business Model Innovation</i> (Y1).....	173
Tabel 5.23	Hasil Uji awal Validitas Variabel <i>E-Market Entry Capability</i> (Y2)..	174
Tabel 5.24	Hasil Uji awal Validitas Variabel <i>SMEs Growth Performance</i> (Y3)	175
Tabel 5.25	Hasil Pengujian Validitas	176
Tabel 5.26	Hasil Uji Reliabilitas	177
Tabel 5.27	Uji Normalitas Data.....	178
Tabel 5.28	Hasil Pengujian Validitas (Lanjutan).....	180
Tabel 5.29	Hasil Uji Reliabilitas (Lanjutan).....	181
Tabel 5.30	Evaluasi <i>Criteria Goodness of Fit Indices IC dan MC</i>	184
Tabel 5.31	Loading faktor (λ) pengukuran IC dan MC	185
Tabel 5.32	Evaluasi <i>Criteria Goodness of Fit Indices IC dan MC</i>	186
Tabel 5.33	Evaluasi <i>Criteria Goodness of Fit Indices IC dan MC</i> setelah modifikasi.	188
Tabel 5.34	Loading faktor (λ) pengukuran BMIQ, EMEC dan SMEs GP setelah modifikasi model.....	189
Tabel 5.35	Evaluasi kriteria <i>Goodness of Fit Indices Overall Model Tahap Akhir</i>	191
Tabel 5.36	Evaluasi kriteria <i>Goodness of Fit Indices Overall Model Tahap Akhir</i> setelah modifikasi....	192
Tabel 5.37	Pengujian Hipotesis Direct Effect	193

Tabel 5.38	Pengujian Hipotesis Indirect Effect	196
Tabel 5.39	Uji beda T-Test	196
Tabel 5.40	Paired Samples Correlations	197
Tabel 5.41	Paired samples Test	197

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1	Pendapatan perkapita sulsel 2
Gambar 1.2	UKM Digital & Konvensional..... 4
Gambar 1.3	Layanan yang diakses 9
Gambar 1.4	Pertumbuhan pembeli online di Indonesia..... 10
Gambar 1.5	Jenis situs belanja online 10
Gambar 1.6	UMKM <i>Go Online</i> 13
Gambar 1.7	Digital di Indonesia 13
Gambar 3.1	Kerangka Konseptual Penelitian 100
Gambar 3.2	Kerangka konseptual penelitian dan Hipotesis 113
Gambar 4.1	UKM yang menjalankan usaha dengan internet 120
Gambar 4.2	Persentase jumlah UKM menurut kategori di Sul-Sel.... 121
Gambar 5.1	Hasil Uji CFA Variabel Eksogen 183
Gambar 5.2	Hasil Uji CFA Variabel Endogen 186
Gambar 5.3	Hasil Uji CFA variabel Endogen setelah Modifikasi 187
Gambar 5.4	Pengukuran Model Hubungan Variabel 190
Gambar 5.5	Modifikasi Full Model 191
Gambar 5.6	Uji Sobel Hipotesis 7 194
Gambar 5.7	Uji Sobel Hipotesis 8 195
Gambar 5.8	Uji Sobel Hipotesis 9 195
Gambar 5.9	Model Operasional Penelitian 198

BAB I

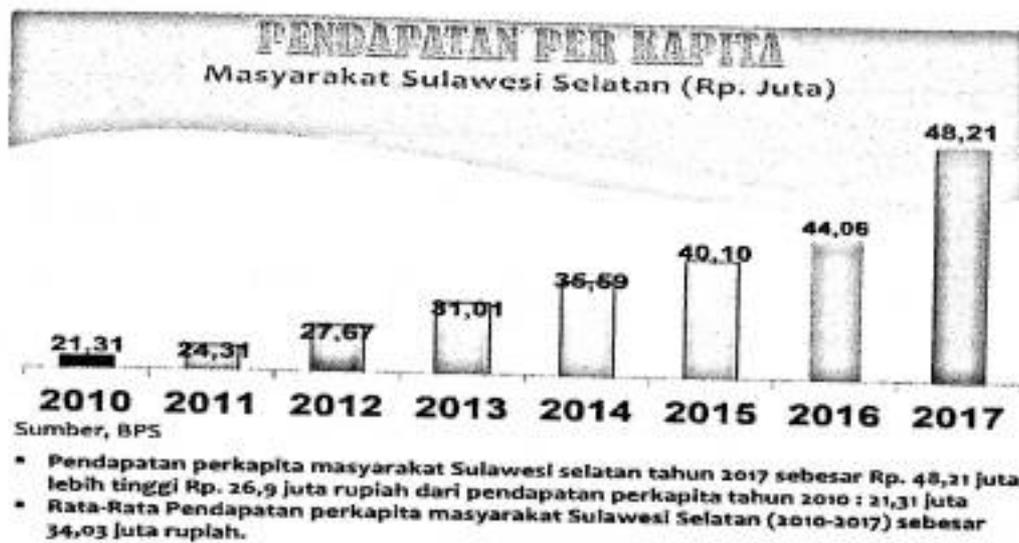
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

UKM Sangat penting bagi sebagian besar perekonomian di dunia, terutama Negara-negara yang sedang berkembang. Bank dunia meyakini bahwa UKM Formal berkontribusi 60% dari total lapangan kerja dan hingga 40% dari pendapatan nasional (PDB) di negara-negara berkembang, dan statistik ini akan secara signifikan lebih tinggi jika memperhitungkan UKM Informal. Selain itu, Bank Dunia juga memperkirakan bahwa 600 juta pekerja akan memasuki dunia global selama 15 tahun kedepan, terutama di Asia dan Afrika. Estimasi ini menggambarkan pentingnya UKM dalam membentuk lanskap ekonomi Negara berkembang. Mengingat peran penting dari UKM dalam pertumbuhan Ekonomi, pemerintah di Negara berkembang terus mencari cara untuk memperkuat UKM dan membuatnya lebih Sukses (Ndiaye, Abdul Razak, Nagayev, & Ng, 2018).

Upaya pemerintah Sulawesi Selatan melalui Dinas Koperasi dan UMKM Sulsel untuk memperkuat UKM adalah dengan pendampingan hingga pelatihan kepada UKM sehingga memberikan dorongan kepada pelaku UKM agar lebih produktif. Selain itu pelaku UKM juga diikutsertakan dalam berbagai pameran hingga membantu pemasaran produk. Tujuannya agar pemasaran produk unggulan UKM Sulsel menjadi lebih Luas. Sehingga dihimabau untuk memperluas jangkauan pemasaran dengan memanfaatkan teknologi digital.

Upaya tersebut membuahkan hasil pada peningkatan pendapatan perkapita masyarakat sul-sel, dan sektor yang paling banyak memberikan kontribusi adalah sektor UKM.



Gambar 1.1 Pendapatan perkapita sulsel

Namun, terlepas dari inisiatif para pembuat kebijakan untuk mendorong pertumbuhan UKM, peran UKM dalam sektor Swasta sering diremehkan hal ini berdasarkan laporan *Dalberg Global Development Advisors*. Laporan tersebut menunjukkan pertumbuhan UKM di Negara berkembang seringkali terhambat oleh modal besar untuk pertumbuhan dan ekspansi. Bisnis swasta adalah pemangku kepentingan penting yang menguasai sebagian besar sumber daya dan kemampuan (Ballou, Casey, Grenier, & Heitger, 2012) Olehnya itu UKM harus mampu melakukan Inovasi pada Model bisnisnya. Inovasi model bisnis diduga menghasilkan pengembalian yang lebih tinggi daripada inovasi produk atau proses (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018)

Model bisnis merupakan hal yang sangat penting dalam keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan merupakan pengaruh utama dalam

meningkatkan kinerja organisasi yang berkelanjutan. Masalah keberlanjutan, seperti ketidaksetaraan yang muncul (Piketty, 2015) dan kemerosotan mata pencaharian (Rockström, J., W. Steffen, K. Noone, 2009) membuat transformasi menuju sistem ekonomi yang lebih berkelanjutan semakin diinginkan. Namun, kemajuan teknologi menuju keberlanjutan semakin meningkat, dan banyak perusahaan merasa sulit untuk memenuhi target keberlanjutan mereka. Oleh karena itu inovasi pada tingkat model bisnis diperlukan untuk menyelaraskan insentif dan mekanisme pendapatan untuk meningkatkan solusi yang berkelanjutan.

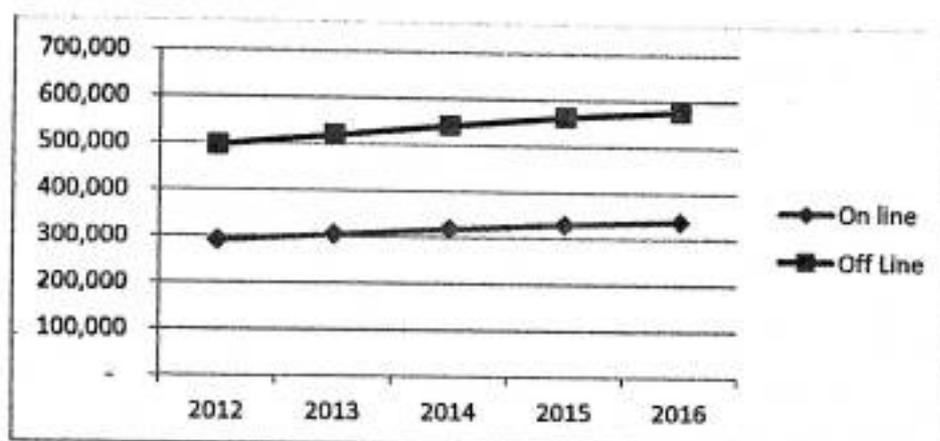
Sebagaimana upaya pemerintah Sulsel dalam meningkatkan daya saing UKM dengan Digitalisasi UMKM menjadi hal Vital dalam pemanfaatan teknologi informasi, khususnya membantu UKM lokal membuka pasar dan melebarkan permintaan yang potensial dengan sistem *online*. Sehingga UKM perlu untuk berkompetensi dalam melakukan Jual beli *online* tersebut.

Jual beli *online* ini memberikan pergeseran pemaknaan tentang konsep pasar. Dimana dulunya pasar didefinisikan sebagai tempat bertemunya penjual dan pembeli untuk melakukan transaksi (Jual beli) baik itu barang ataupun jasa. Defenisi tersebut merupakan defenisi secara konvensional (*offline*). Namun seiring dengan perkembangan internet defenisi pasar pun semakin luas dan mengalami pergeseran, bahwa pasar bukan hanya secara konvensional tetapi telah bergeser ke inovasi pasar digital dengan adanya sistem jual beli *online* yang populer dengan istilah *e-Commerce*. Perkembangan pasar *online(digital)* dari tahun ketahun mengalami peningkatan, berikut data peningkatan UKM *online (digital)* di Sulawesi Selatan :

Tabel 1.1 Perbandingan pertumbuhan UKM Digital (*online*) dan Offline (Konvensional) di Sulawesi Selatan

Kondisi UKM	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
On line (Digital)	291,569	305,034	318,500	330,841	339,006
Off Line (Konvensional)	496,455	519,383	542,310	563,322	577,226

Sumber : data diolah dari penelitian Izma, 2018



Sumber : data diolah dari penelitian Izma, 2018

Gambar : 1.2 UKM Digital (*online*) dan Offline (Konvensional) di Sulawesi Selatan

Pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia sudah saatnya melakukan inovasi model bisnis dari konvensional ke digital untuk meningkatkan daya saingnya karena teknologi bisa membuka banyak peluang. Dan upaya tersebut telah dilakukan di Sulawesi Selatan dengan berbagai kegiatan pelatihan yang temanya tentang *UKM go digital*.

Model bisnis sangat dipengaruhi oleh kemampuan berinovasi. Kemampuan berinovasi dibagi menjadi dua yakni kemampuan Teknis dan non teknis. Kemampuan teknis terdiri dari pengembangan layanan baru, dan pengembangan teknologi. Sedangkan kemampuan non teknis terdiri dari manajemen, pemasaran dan penjualan (Heirati, O'Cass, & Ngo, 2013).

Salah satu bentuk kemampuan berinovasi dalam UKM adalah inovasi dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. UKM Perlu berinovasi dalam layanan agar dapat bertahan dan menciptakan nilai. Pelayanan UKM menghadapi tantangan untuk menawarkan peningkatan layanan kepada konsumen sehingga membutuhkan kemampuan untuk berinovasi (Adrodegari, Pashou, & Saccani, 2017).

Kualitas Inovasi ditentukan terutama oleh kualitas sumber daya manusia yang mampu belajar secara terus menerus dan mengikuti tren perubahan dalam teknologi. Struktur organisasi tidak kaku terhadap birokrasi yang mungkin saja menahan kreatifitas mereka. Untuk tantangan tersebut sangat dibutuhkan kemampuan berinovasi dalam konten digital (Simatupang & Widjaja, 2012).

Diskop UKM Sulsel dalam melakukan inovasi berbasis sumber daya menyiapkan generasi muda siap berkompetisi secara global melalui inovasi pelatihan dengan program *Young Entrepreneur School* Sulawesi Selatan (YESS) untuk memberikan motivasi kepada para generasi muda tentang pentingnya kewirausahaan di era milenial agar dapat berkompetisi secara global.

Kemampuan Inovasi adalah kemampuan untuk mengelola proses inovasi mulai dari identifikasi kebutuhan dan masalah, penelitian, pengembangan dan komersialisasi suatu inovasi melalui difusi ke adopsi oleh penggunanya ("rogers,1995," n.d.). (Hansen & Birkinshaw, 2007) menggambarkan kemampuan inovasi sebagai rantai nilai inovasi yang terdiri dari bagian yang terintegrasi satu sama lain. Yang pertama adalah pengembangan ide yang dapat dilakukan oleh pihak-pihak yang ada di dalam ataupun di luar perusahaan. Yang kedua adalah

konversi ide dimana ide dipilih dan dikembangkan menjadi produk atau sebagai proses.

Usaha Kecil Menengah (UKM) memiliki kekuatan pada motivasi, jaringan kerja yang baik, keterampilan yang unik, komunikasi informal yang pendek, memungkinkan pengetahuan berjalan lebih alami, efisien dan efektif (Rohana & Kamaruzaman, 2009) . Proses berbagi pengetahuan antar individu di dalam UKM merupakan faktor keberhasilan dalam mendorong terciptanya pengetahuan, peningkatan kemampuan inovasi yang berkelanjutan, dan pada akhirnya akan merangsang individu untuk berpikir kritis dan kreatif

Sektor Usaha Kecil Menengah (UKM) memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan perekonomian Indonesia. Dengan adanya sektor UKM, pengangguran akibat angkatan kerja yang tidak terserap dalam dunia kerja menjadi berkurang. Sektor UKM telah terbukti menjadi pilar perekonomian yang tangguh, hal ini terbukti dengan pertumbuhan ekonomi sulsel saat ini sudah semakin kuat di posisi rata-rata 7 persen (7 %). Capaian tersebut ditopang oleh sektor UKM. Hanya saja para pelaku UKM perlu rutin diberikan pembelajaran baik dari segi strategi pengemasan produk maupun pemasaran agar dapat lebih produktif di kancah perekonomian nasional maupun internasional.

Beberapa Studi mengemukakan bahwa inovasi dan pemasaran sebagai dua aspek penting bagi kemampuan organisasi untuk mendapatkan modal dalam pasar yang kompetitif (Ngo & O'Cass, 2012, Jaramillo, Nguyen, & Smart, 2016). Konsumen menganggap bahwa perusahaan dapat dipercaya karena produk dan layanan serta reputasi perusahaan itu sendiri (Adhikari, Sen, Gupta-Bhattacharya, & Chanda, 2004).

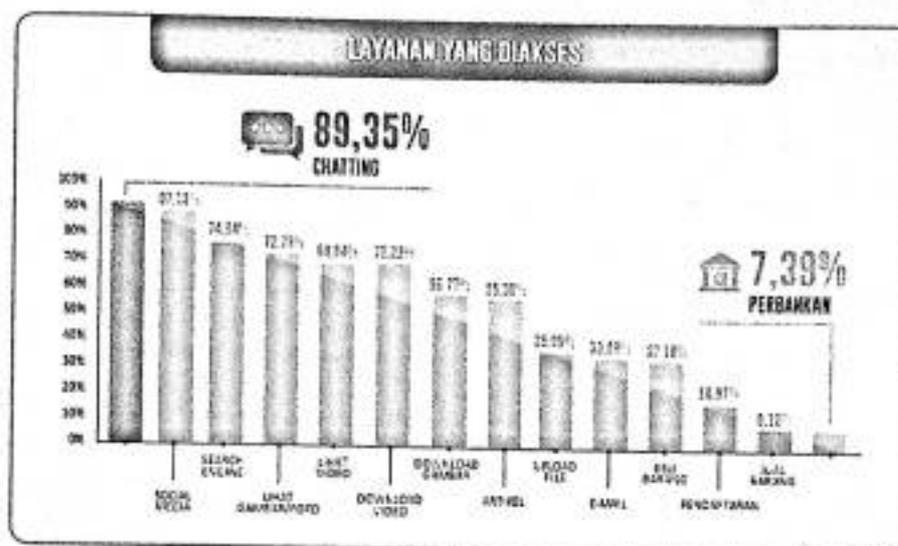
Kemampuan Pemasaran, merujuk sebagai "Proses integrative memanfaatkan sumber daya perusahaan (berwujud dan tidak berwujud) untuk mengenali kebutuhan spesifik konsumen, mencapai diferensiasi produk yang kompetitif dan untuk mewujudkan ekuitas merek yang unggul" (S.Day, 1994). Setelah kemampuan ini berkembang, menjadi kompleks untuk ditiru pesaing (S.Day, 1994). Oleh karena itu, kemampuan pemasaran dipandang sebagai salah satu kemampuan utama, yang memfasilitasi keunggulan kompetitif (Yu, Ramanathan, & Nath, 2017). Literatur dibidang pemasaran mengungkapkan bahwa kemampuan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengubah sumber daya menjadi produktivitas yang terkait dengan kinerja perusahaan mereka (Vorhies & Morgan, 2004). Ada berbagai penelitian yang telah mengeksplorasi hubungan yang signifikan dalam kemampuan pemasaran dan kinerja keuangan perusahaan (Kamboj, Goyal, & Rahman, 2015) (Vorhies & Morgan, 2004) (Nath, Nachiappan, & Ramanathan, 2010) menyadari bahwa kemampuan pemasaran secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Kemampuan pemasaran mencakup proses-proses yang didirikan di perusahaan untuk mengatur kebutuhan pelanggan dengan kepemilikan formasi, organisasi, dan pemanfaatan (Krasnikov & Jayachandran, 2008).

Kemampuan pemasaran saat ini mengalami pergeseran dan revolusioner dari konvensional ke teknologi digital. Masih kurangnya penelitian yang mengintegrasikan perkembangan teknologi terbesar dalam dua puluh tahun terakhir dimana *ecommerce* telah mendorong perubahan revolusioner dalam bisnis global dengan manfaat utama yaitu memasuki pasar baru, peningkatan basis pelanggan, rantai pasokan yang disederkanakan, peningkatan teknologi layanan pelanggan, peningkatan laba dan pengurangan biaya (Karavdic &

Gregory, 2005). Transformasi dari pasar tradisional ke pasar digital menuntut kapabilitas pemasaran khusus yang bertempat di perusahaan yang mendukung dan berorientasi pada pencapaian efisiensi pemasaran yang unggul. Berinvestasi dalam sumber daya *ecommerce* telah menjadi praktek yang biasa di bidang ekspor, namun berinvestasi dalam teknologi informasi (TI) tidak menjamin kesuksesan, mengarahkan para peneliti untuk menantang efek langsung sumber daya TI pada kinerja ("Ravichandra, Liu, Han & Hasan, 2009," n.d.).

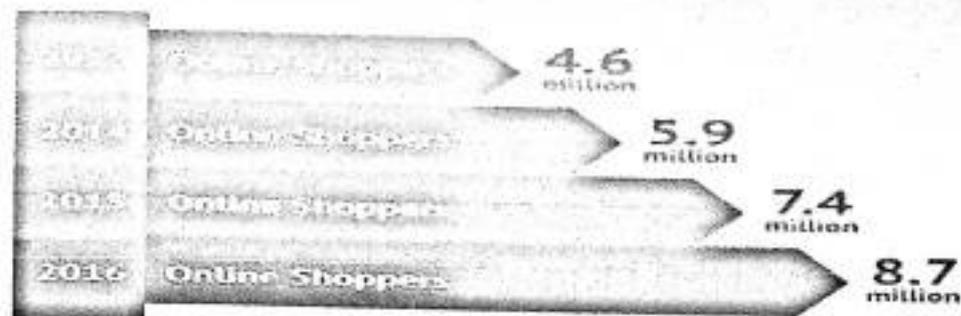
Perusahaan semakin menyediakan layanan *online* sebagai tambahan layanan tradisional/*offline* ("Pujari,2004," n.d.), sehingga bisnis yang memberikan nilai superior yang berasal dari layanan prima dan produk yang berkualitas cenderung memenangkan loyalitas pelanggan (Otim & Grover, 2006). Hal ini menjelaskan peningkatan pesat dalam layanan digital berbasis transaksi dan kebutuhan untuk mengetahui bauran layanan apa yang harus ditawarkan perusahaan untuk memuaskan konsumen sementara secara realistis mempertimbangkan kendala operasional dan Keuangan ("Ziqbal & Baran,2003," n.d.). Berikut data yang menggambarkan layanan yang diakses pengguna layanan *online* :



Sumber : Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), 2018
 Gambar : 1.3 Layanan digital diakses

Berdasarkan data diatas terlihat penggunaan *Social Media* menempati urutan yang paling tinggi dalam penggunaan layanan *online*. Melihat fenomena ini maka banyak yang memanfaatkan *social media* selain sebagai sarana komunikasi juga memanfaatkan untuk melakukan proses jual beli.

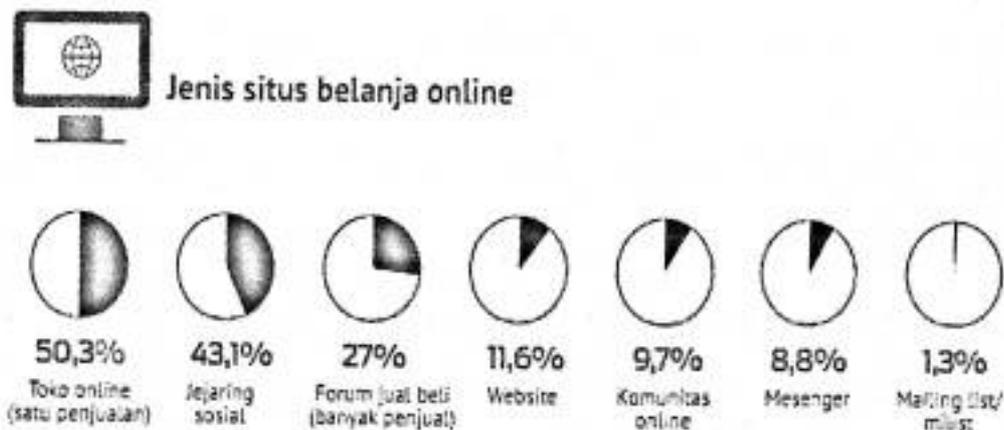
Perkembangan teknologi komunikasi informasi (TIK) dan perdagangan digital (*Ecommerce*) telah memungkinkan konsumen untuk membeli produk dan layanan secara *online* ("Lai,2014," n.d.). Pada saat yang sama pertumbuhan besar toko *online* telah mendorong persaingan yang ketat diantara penjual *ecommerce*, yang semakin melihat pengalaman pelanggan sebagai hal yang vital ("Lai,2014," n.d.). Perkembangan toko *online* di Indonesia sejalan dengan pertumbuhan pembeli *online* seperti pada gambar di bawah ini:



Sumber : eMarketer, 2016

Gambar 1.4 . Pertumbuhan pembeli *online* di Indonesia

Adapun pembeli *online* di Indonesia terbagi atas situs belanja *online* nya seperti yang digambarkan di bawah ini :



Sumber : Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), 2018

Gambar : 1.5 Jenis Situs Belanja *online* di Indonesia

Perkembangan *e-marketing* dengan sistem *ecommerce* telah melahirkan pasar *Virtual* yang istilah pemasarannya adalah *emarket place*. Beberapa *emarket place* yang ada di Indonesia adalah Lazada, Tokopedia, BukaLapak, Bli-bli, Shopee, JD.ID, Elevenia, Bhineka, Zalora, dan lainnya. Perkembangan

emarket place tentunya sangat erat kaitannya dengan kemampuan dan sumberdaya dari para pelaku usaha untuk menjalankan sistem tersebut.

Pandangan berbasis sumber daya perusahaan (RBV) menyarankan untuk fokus pada hasil dari proses penyebaran sumber daya (misalnya kemampuan) dan bagaimana kemampuan perusahaan membantu dalam menerapkan strategi perusahaan ("Vorhies, Morgan, & Autry, 2009," n.d.). Namun terlepas dari kemajuan teoritis dan konseptual dalam bidang ini, hanya sedikit penelitian empiris yang melihat Inovasi Model Bisnis.

(Abebe, 2014) , dalam penelitiannya menunjukkan bahwa adopsi *ecommerce* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap tingkat pertumbuhan penjualan rata-rata UKM dan bahwa pengguna teknologi *ecommerce* memiliki tingkat pertumbuhan penjualan rata-rata UKM dan bahwa pengguna teknologi *ecommerce* memiliki tingkat pertumbuhan rata-rata yang lebih tinggi secara signifikan daripada UKM yang tidak mengadopsi. Hasilnya juga menunjukkan bahwa adopsi *ecommerce* secara positif mempengaruhi tingkat pertumbuhan penjualan tahunan UKM bahkan lebih ketika perusahaan sampel memiliki orientasi wirausaha yang lebih tinggi. Secara keseluruhan hasil analisis ini menunjukkan pentingnya adopsi *ecommerce* serta orientasi kewirausahaan UKM pada Kinerja UKM. Keterbatasan/ Implikasi penelitian-temuan penelitian ini dapat bermanfaat bagi UKM secara Umum sebagai sarana untuk memahami bagaimana adopsi *ecommerce* berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa *ecommerce* merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja internal, proses dan akhirnya kinerja. Oleh karena itu mengadopsi *ecommerce* harus menggunakan teknologi ini sementara yang tidak mengadopsi harus mempertimbangkan

manfaat potensi teknologi ini untuk menyederhanakan operasi dan keaktifan mereka. Orisinalitas/ nilai penelitian abebe memberikan kontribusi pada literatur dengan memberikan bukti empiris tentang peran adopsi *ecommerce* dan orientasi kewirausahaan dalam kinerja perusahaan kecil.

Hal ini tentunya sejalan dengan tingkat pertumbuhan UKM di Sulawesi selatan yang melakukan penjualan secara *online*. Berdasarkan data BPS sensus 2016 jumlah usaha sektor UKM yang ada di Sulawesi selatan sebesar 290.333 usaha, namun yang baru menjalankan sistem *online* sebesar 7,07 % dari total semua sektor usaha.

Tabel 1.2 Banyaknya Usaha/Perusahaan dan Rasio pengeluaran terhadap pendapatan UKM menurut wilayah di Sulawesi Selatan

No	Pembagian Daerah	Banyaknya Usaha
1	Selatan-selatan (Kep. Selayar, Bulukumba, Bantaeng, Jeneponto, dan Sinjai)	41.988
2	Mamminasata (Makassar, Maros, Gowa dan Takalar)	125.432
3	Ajatappareng (Pangkep, Barru, Pare-pare, Pinrang, dan Enrekang)	33.154
4	Bosowasi (Bone, Soppeng, Wajo dan Sidrap)	89.759
Total Usaha		290.333

Sumber : Sensus nasional, BPS 2016

Berdasarkan data diatas tentang persentase menjalankan usaha dengan internet di Sulawesi Selatan hanya sebesar 7,07 % dari seluruh sektor

Tentunya hal ini merupakan Potensi untuk terus mengembangkan Model Bisnis yang berbasis Digital di Sulawesi Selatan dan Indonesia tentunya. Peluang dan tantangan untuk peralihan Model Bisnis ini sangat erat kaitannya dengan potensi memasuki pasar, terlebih pasar Digital/ *Virtual Market*.

Kemampuan memasuki pasar (*Market entry*) mengacu pada kemampuan sosial atau perspektif jaringan dalam pilihan *mode market entry* bahwa jaringan sosial memungkinkan UKM untuk mengganti kekurangan sumber daya mereka sendiri dengan sumber daya mitra/Jaringan, memungkinkan UKM untuk berkomitmen kuat ke Negara lain terkait mode memasuki pasar ("Ripolles et al,2012," n.d.)

Kemampuan sosial mengacu pada kemampuan perusahaan untuk memperoleh dan mengeksploitasi sumber daya dari jaringan bisnis. Mengacu pada pada konteks penelitian saat ini, pilihan *mode entry* bergantung pada hubungan jaringan perusahaan seperti hubungan pelanggan, pemasok, maupun pesaing, bukan semata-mata pada keunggulan spesifik perusahaan. Kemampuan sosial dan teori jaringan memiliki hubungan dengan pendekatan teoritis terkait dengan pilihan mode masuk pasar luar negeri.

Selain itu, modal sosial membantu mengurangi ketidakpastian eksternal terkait dengan bahaya kontrak, karena ikatan sosial didasarkan pada kepercayaan ("Prashantham,2011," n.d.). Merefleksikan teori institusional, modal sosial mengurangi hambatan untuk internasionalisasi ("Prashantham,2011," n.d.) karena hubungan jaringan membantu perusahaan untuk membangun hak untuk melakukan bisnis di pasar baru (Yiu & Makino, 2003).

Selanjutnya, untuk mempermudah dalam membandingkan hasil-hasil penelitian yang menguji hubungan Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business*

Model Business Innovation Quality) terhadap Kinerja pertumbuhan UKM (*SMEs Growth Performance*) maka disajikan dalam tabel di bawah ini :

Tabel: 1.3 Riset gap Kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*), Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*), Kemampuan memasuki pasar (*e-market entry Capability*), Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*), dan Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*)

Riset gap Inovasi Model Bisnis (<i>Business Model Innovation</i>)		
Research Gap	Hasil Penelitian	Peneliti/ Penggagas
Terdapat perbedaan antara penerapan Inovasi Model Bisnis, ada yang mengalami kesuksesan dan ada yang mengalami kegagalan.	Perusahaan wirausaha harus mengembangkan model bisnis berkinerja tinggi baik untuk menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan dan untuk bertahan di lingkungan yang kompetitif	(Haggège, Gauthier, & RÜling, 2017)
	Banyak inovasi model bisnis yang gagal	("Patel, 2015," n.d.)
	Inovasi model bisnis diduga menghasilkan pengembalian yang lebih tinggi daripada inovasi produk atau proses	(Geissdoerfer et al., 2018)
Riset gap Kemampuan berinovasi (<i>Innovation Capability</i>)		
Research Gap	Hasil Penelitian	Peneliti/ Penggagas
Terdapat perbedaan faktor yang mempengaruhi kemampuan berinovasi.	<i>Innovation Capability</i> : service Invation Capability => Service value creation => Signifikan	(Nada & Ali, 2015)
	Kemampuan Inovasi Tehnis (Pengembangan layanan baru, teknologi) Kemampuan inovasi non teknis (Manajerial, penjualan , dan pemasaran)	(Ngo & O' Cass, 2012)
	Knowledge and competencies, Organization Support : organization Structure, resources, infrastructure, strategies and regulation, leadership	(Boons & Lüdeke-Freund, 2013)
	Actors, Physical resources,	(Gore et al., 2009)

	culture, and structure and system	
	Vision and Strategy, basic competencies, organizational intelligence, creativity and idea management, organization structure and system, technology management	(Lawson & Samson, 2001)
Riset Gab Kemampuan Pemasaran (<i>Marketing Capability</i>)		
Reseach Gap	Hasil Penelitian	Peneliti/ Penggagas
Kemampuan pemasaran yang berbasis teknologi perlu dikaji lebih dalam.	Dasar kuat yang dapat digunakan menetapkan bahwa sumber daya dapat dikembangkan menjadi kemampuan pemasaran yang khusus, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektifitas implementasi strategi pemasaran dan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi	(Kaleka & Morgan, 2016)
	Kemampuan pemasaran merupakan kemampuan utama yang memfasilitasi keunggulan kompetitif	(Nath et al., 2010)
	hubungan yang signifikan dalam kemampuan pemasaran dan kinerja keuangan perusahaan	(Nath et al., 2010) : (Vorhies & Morgan, 2005)
	Namun terlepas dari kemajuan teoritis dan konseptual dalam bidang ini, hanya sedikit penelitian empiris yang menilai apakah kemampuan berbasis teknologi membantu menciptakan efisiensi pemasaran	(Desarbo, Benedetto, & Song, 2007).
	Literatur dibidang pemasaran mengungkapkan bahwa kemampuan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengubah sumber daya menjadi produktivitas yang terkait dengan kinerja perusahaan mereka	(Vorhies & Morgan, 2003)

Riset gap Kemampuan memasuki pasar (<i>e-market entry Capability</i>)		
Research Gap	Hasil Penelitian	Peneliti/ Penggagas
Belum ditelitinya kemampuan memasuki pasar digital (<i>Emarket Entry Capability</i>)	Rekomendasi penelitian tentang metode memasuki pasar luar negeri dengan inkubator bisnis	(Blackburne & Buckley, 2017)
	Internet, ICT dan <i>E-Marketing</i> memberikan peluang baru untuk mengembangkan bisnis di luar negeri, model internasionalisasi harus disesuaikan untuk mengakomodasi lingkungan yang berubah	("Becker, 2012," n.d.)
	Berinvestasi dalam teknologi informasi (TI) tidak menjamin kesuksesan, mengarahkan para peneliti untuk melihat efek langsung sumber daya TI pada kinerja	("Ravichandra, Liu, Han & Hasan, 2009," n.d.)
Riset Gab Peningkatan Kinerja UKM (<i>SMEs Growth Performance</i>)		
Research Gap	Hasil Penelitian	Peneliti/ Penggagas
terdapat perbedaan dalam peningkatan kinerja UKM baik secara <i>financial</i> maupun <i>non financial</i> yang berbasis teknologi digital.	Adopsi <i>ecommerce</i> berpengaruh positif terhadap peningkatan penjualan tahunan UKM	(Abebe, 2014)
	<i>Market Orientation (MO)</i> berpengaruh positif terhadap kinerja melalui variabel TQM, dan MO tidak berpengaruh positif pada kinerja tanpa TQM	(Demirbag, Tatoglu, Tekinkus, & Zaim, 2006)
	Kompetensi wirausaha dan pertumbuhan UKM berbasis teknologi berpengaruh signifikan terhadap kinerja	(Ibidunni et al., 2018)

Sumber : Elaborasi berbagai hasil penelitian, 2019

1.2 Rumusan Masalah

Landasan pemikiran studi ini adalah beberapa kontradiksi : Konsep, pemahaman, fokus kajian, hasil penelitian atas kemampuan berinovasi, kemampuan pemasaran, kualitas inovasi model bisnis, kemampuan memasuki

pasar digital dan peningkatan Kinerja UKM. Sebagaimana yang tertera pada *Reseach Gap* Tabel 1.2 Oleh karena itu studi ini memiliki perbedaan dengan studi terdahulu karena akan mengintegrasikan pendekatan kemampuan memasuki pasar digital (*Emarket Entry Capability*) dimana studi-studi terdahulu hanya mengkaji tentang kemampuan memasuki pasar namun belum mengkaji tentang kemampuan memasuki pasar yang berbasis digital (*Emarket Entry Capability*). Jadi fokus masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Pertama, masih terdapat perbedaan pandangan teoritis dan hasil penelitian tentang inovasi model bisnis seperti (Teece, 2010) mengamati bahwa konsep model bisnis tidak memiliki landasan teoritis dalam studi ekonomi dan bisnis, termasuk studi organisasi, strategis dan pemasaran. Penelitian inovasi telah menghasilkan banyak teori, terutama pada produk radikal dan inovasi proses, tetapi belum membahas Inovasi Model Bisnis. Namun, banyak akademisi (mis; (Amit & Zott, 2001); (Chesbrough, 2010); (Teece, 2010) dan beberapa publikasi (mis; (Chesbrough, 2007)) telah membuatnya masuk akal bahwa inovasi model bisnis itu penting. (Kristjansson, Hershey, Olsen, Rennie, & Gopinath, 2006)). Oleh karena itu penelitian ini mencoba mengkaji tentang kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*) dan Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) pada Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Innovation Business Model Quality*).
2. Kedua, belum adanya penelitian yang mengkaji tentang Kemampuan Memasuki pasar digital (*Emarket Entry Capability*). Sehingga dalam penelitian ini mencoba untuk memberikan rekomendasi tentang *Emarket Entry Capability* berdasarkan penelitian terdahulu mengenai *Market*

Entry Capability dan berdasarkan kajian teori *Dinamic Capability* dan *Social Capability/ Network Theory*.

3. Ketiga, penelitian ini mencoba mengkaji tentang Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performace*).

Berdasarkan masalah-masalah yang dikemukakan tersebut, studi ini memfokuskan pada masalah penelitian yang dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana menentukan Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) yang dilandasi pada kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*) dan Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*).
2. Bagaimana mengidentifikasi Kemampuan memasuki pasar digital (*Emarket Entry Capability*) yang dilandasi oleh Kemampuan Pemasaran (*Marketing capability*) dan Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*).
3. Bagaimana mengidentifikasi Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performace*) yang dilandasi oleh Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) dan Kemampuan memasuki pasar digital (*Emarket Entry Capability*)

Berdasarkan Klasifikasi masalah dan Fokus penelitian, Beberapa pertanyaan penelitian yang dapat diajukan dalam penelitian ini , yaitu :

1. Apakah Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) berpengaruh langsung terhadap Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) ?

2. Apakah Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh langsung terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) ?
3. Apakah Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh langsung terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)?
4. Apakah Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berpengaruh langsung terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)?
5. Apakah Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berpengaruh langsung terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) ?
6. Apakah Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) berpengaruh langsung terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) ?
7. Apakah Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) berpengaruh tidak langsung terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)?
8. Apakah Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh tidak langsung terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)?
9. Apakah Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh tidak langsung terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth*

Performance) melalui Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)

1.3 Tujuan Penelitian

Studi ini diharapkan untuk membangun model teoretikal dasar dan empirikal : Upaya untuk membangun luaran kemampuan memasuki pasar digital (*Emarket Entry Capability*) dan memberikan rekomendasi tentang Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berdasarkan pada teori *Resource Advantage Theory of Competition* dan *Dynamic Capability*.

Untuk mencapai tujuan tersebut maka secara rinci tujuan studi ini adalah, untuk :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) ?
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) ?
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)?
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)?
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) ?

6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) ?
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)?
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)?
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat baik manfaat teoritis sebagai pengembangan ilmu pengetahuan maupun manfaat bagi para praktisi.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen pemasaran khususnya teori tentang bagaimana penerapan *Resource Advantage Theory of Competition* dan *Dynamic Capability*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran kepada para praktisi UKM. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan pertimbangan untuk membuat keputusan Inovasi Model Bisnis UKM.

1.5 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan : Menjelaskan Latar belakang Penelitian, Masalah Penelitian, Tujuan dan Manfaat Penelitian, Orisinal Penelitian, Ruang Lingkup Penelitian. Pada bagian latar belakang disajikan beberapa kesenjangan hasil penelitian (*reseach gap*) sebelumnya yang kemudian dikaji kembali sehingga menjadikan alasan untuk dilakukan penelitian, di samping itu, dalam latar belakang penelitian juga disajikan fenomena yang terjadi dalam bisnis pada ruang Lingkup UKM yang dijadikan sebagai alasan untuk menerapkan konsep yang dikembangkan dalam disertasi ini.

Bab II Kajian Pustaka : Menyajikan teori-teori dan konsep serta hasil kajian empiris yang digunakan untuk mengembangkan proporsi-proporsi sebagai landasan untuk membangun Model Teoretikal Dasar.

Bab III Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian, Menjelaskan hubungan antara variabel yang digunakan dalam penelitian ini sehingga dirumuskan hipotesis-hipotesis penelitian yang dijadikan dasar untuk membangun Model Penelitian Empiris.

Bab IV Metode Penelitian, menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan seperti rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, Metode

pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, dan teknik analisa data.

Bab V Hasil penelitian, yang menjelaskan tentang deskripsi data responden yang meliputi distribusi data responden, karakteristik deskripsi responden dan karakteristik hasil penelitian yang meliputi analisis deskripsi karakteristik variabel, dan deskripsi variabel independen maupun dependen.

Bab VI Pembahasan yang menjelaskan tentang pembuktian hipotesis dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

Bab VII Penutup yang terdiri dari Kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian dan Saran.

BAB II

KAJIAN DAN TELAAH PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Studi ini diharapkan untuk membangun model teoretikal dasar dan empirikal : Upaya untuk membangun luaran kemampuan memasuki pasar digital (*Emarket Entry Capability*) dan memberikan rekomendasi tentang Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) berdasarkan pada teori-teori *Resource Advantage Theory of Competition* dan *Dynamic Capability*.

2.1.1 *Resource Advantage Theory of Competition*

Resource Advantage Theory of Competition memandang perusahaan sebagai penggabung sumber daya yang heterogen dan tidak sempurna (Hunt & M.Morgan, 1995); (Hunt, 2000)). Teori R-A berpendapat bahwa Portofolio sumber daya perusahaan dapat berarti keunggulan komparatif dalam sumber daya yang mengarah ke produksi dengan laba yang lebih tinggi (Hunt, 2000). Nilai superior dicapai ketika sumber daya yang digunakan untuk memberikan kompetensi yang khas dan keunggulan yang relative berkelanjutan ("Hunt 2000, Grewal & Tansuhaj 2001," n.d.). Teori R-A menyatakan bahwa melalui proses kompetisi, perusahaan mengakumulasi, mengembangkan, dan menciptakan sumber daya yang merupakan modal sektor swasta.

Sebagai penentu utama profitabilitas didasarkan pada pandangan bahwa kinerja yang unggul dan posisi kompetitif yang berkelanjutan tergantung dari sumberdaya perusahaan. Tantangan utama bagi para manajer/ pemilik

usaha adalah mengubah sumber daya dasar menjadi kompetensi inti, yang membentuk posisi kompetitif superior di segmen pasar tertentu. Pemikiran dasarnya adalah bahwa sumber daya yang sulit untuk ditiru dan diganti menjadi unggul berpengaruh untuk kinerja yang unggul. Sumber daya tersebut menjadi kompetensi inti perusahaan. Hal tersebut sangat perlu dikembangkan untuk mendukung tingkat omzet.

Hunt berpendapat bahwa lingkungan yang kompetitif dan sifat persaingan antara perusahaan dan para pesaingnya memang mempengaruhi proses pengembangan sumber daya. Sehingga kebijakan kompetisi bukan hanya menyangkut persaingan tetapi juga menyangkut keunggulan kompetitif. Sifat pesaing sebagaimana ditetapkan oleh kebijakan persaingan yang akan mempengaruhi akumulasi persaingan dan keunggulan kompetitif.

Teori keunggulan Sumber (Teori R-A) memandang perusahaan sebagai penggabung sumber daya seluler yang heterogen dan tidak sempurna (Hunt & Morgan 1995; Hunt 2000). Teori R-A berpendapat bahwa portofolio Sumber daya perusahaan dapat berarti keunggulan komparatif dalam sumber daya yang mengarah pada produksi dengan laba yang lebih tinggi (Hunt, 2000).

Nilai unggul dicapai ketika sumber daya digunakan untuk memberikan kompetensi yang berbeda dan keuntungan yang relative berkelanjutan (Hunt & M.Morgan, 1995); (Hunt, 2000), teori RA menyatakan bahwa, melalui proses kompetisi, perusahaan mengakumulasi, mengembangkan dan menciptakan yang merupakan modal sektor swasta. Selain itu, teori R-A dikonseptualisasikan sebagai operasi perusahaan dalam system social yang lebih besar, oleh karena itu menggabungkan kelembagaan (misalnya sumber daya sosial, institusi sosial, tindakan pesaing dan pemasok, perilaku konsumen, dan keputusan kebijakan

public) dan memperluas memfokuskan system komparatif nasional, dengan demikian menyediakan kerangka kerja teoritis untuk studi internasional. (Griffith & Yalcinkaya, 2010).

Adapun perluasan Teori R-A terkait masalah individu, dapat memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang masalah manajer periklanan dan efektifitasnya.

2.1.2 *Dynamic Capability Theory*

Teori kemampuan dinamis (*Dynamic Capability Theory*) muncul dari pandangan Sumber Daya (RBV) yang melihat perusahaan memiliki kemampuan teknologi yang berharga atau sumber daya yang spesifik daripada perusahaan pesaingnya (Teece, 1980). Perusahaan yang heterogen berhubungan dengan sumber daya, kemampuan, dan pembiayaan. Karena itu, RBV mengklaim bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dibangun dari strategi.

Seiring waktu para ahli mengakui bahwa persediaan asset tidak cukup untuk mempertahankan kepemimpinan atau keunggulan kompetitif selama perubahan yang cepat atau tidak terduga. Mengeksploitasi kemampuan asset berbasis perusahaan yang ada adalah proses bisnis yang diperlukan untuk mengkonfigurasi asset dengan cara yang menguntungkan. Konsep kemampuan dinamis menekankan peran manajemen strategis dalam mengadaptasi, mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang asset-aset tersebut agar sesuai dengan persyaratan lingkungan yang berubah (Shuen, Teece, & Pisano, 1997)

Kemampuan dynamic pada umumnya didasarkan pada tiga faktor yaitu :

- 1) Posisi Aset : mengikuti logika evolusi, kemampuan perusahaan untuk mengubah daftar kemampuan mereka di masa mendatang dibatasi oleh kemampuan saham saat ini. (Shuen et al., 1997) menggunakan istilah "asset"

secara luas untuk mendefinisikan sumber daya warisan (pengetahuan keterampilan teknis, kompetensi organisasi, dll); 2) Proses : perusahaan dapat mengonfigurasi kembali posisi asset mereka dengan investasi dan intervensi manajerial lainnya. Hal tersebut tergantung pada rutinitas tingkat tinggi (seperti struktur tata kelola, proses alokasi sumber daya, system manajemen dan lain-lain); 3) karena sebagian besar kemampuan bersifat kumulatif dan berkembang dari waktu ke waktu.

Dynamic Capability Theory mengusulkan bahwa pasar dinamis pada perusahaan terletak dalam sumber daya yang heterogen, yang menunjukkan perbedaan dalam kemampuan perusahaan menggunakan sumber dayanya. Perbedaan-perbedaan ini menjelaskan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. (Eisenhardt dan Martin 2000; Makadok 2001; Teece, Pisano, dan Shuen 1997) kemampuan dinamis juga

Pandangan kapabilitas dinamik/*dynamic capabilities view* (DCV), didasarkan pada teori berbasis sumber daya/*resource-based theory* (RBT), yang menjelaskan kapabilitas dinamik yang perlu dimiliki organisasi untuk mentransformasi sumber daya menjadi keunggulan kompetitif. Dalam sudut pandang *Resource Based Theory*, suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui sumber daya dan kapabilitas bernilai yang sulit ditiru oleh kompetitor (Barney, 2001). Namun, *Resource based theory* tidak menjelaskan bagaimana suatu perusahaan menggunakan sumber daya uniknya dan mencapai kapabilitas intinya. Berdasarkan hal tersebut, (Shuen et al., 1997) mengembangkan konsep teori berbasis sumber daya dan menciptakan pandangan kapabilitas dinamik. Pandangan kapabilitas dinamik menggambarkan respon perusahaan di saat lingkungan berubah dengan cepat, yang lebih konkrit

dan lebih beradaptasi dengan proses dinamis operasi korporat dibandingkan dengan persepektif lainnya.

Konsep kapabilitas dinamik (Shuen et al., 1997) telah berkembang dari pandangan berbasis sumber daya/resource-based view (RBV) perusahaan (Barney, 1991); (Wernerfelt, 1984). Para pendukung RBV pendukung berpendapat bahwa sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru dan tidak tergantikan dapat menjadi sumber kinerja yang unggul, dan dapat memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991). Kapabilitas dinamis telah memberikan nilai untuk argumen RBV karena telah mengubah apa yang pada dasarnya pandangan statis menjadi satu konsep yang dapat mencakup keunggulan kompetitif dalam konteks dinamis (Barney, 2001). Kapabilitas dinamis adalah "kapasitas organisasi untuk dengan sengaja membuat, memperluas atau memodifikasi basis sumber dayanya" (Helfat, 2007) dan selama beberapa tahun terakhir konsep tersebut telah menerima banyak perhatian dalam bentuk publikasi (misalnya (Kathleen & Jeffrey, 2000); (Wang & Ahmed, 2007); (Zollo & Winter, 2003) dan dalam presentasi konferensi (misalnya Akademi pertemuan Manajemen 2004-2006; konferensi Manajemen Strategis 2004-2006). Namun, seperti yang disorot dalam *British Journal of Management Special Call for Papers on "The Practice of Dynamic Capabilities Theory Development and Research"* dan oleh Helfat, et al. (2007) konsep ini masih membutuhkan pengembangan teoritis dan empiris.

Kapabilitas dinamik didefinisikan sebagai "kapasitas untuk memperbaharui kompetensi sehingga mencapai keselarasan dengan lingkungan bisnis yang berubah" dengan "beradaptasi, mengintegrasikan, dan konfigurasi ulang keterampilan internal dan eksternal organisasi, sumber daya, dan kompetensi fungsional" (Kathleen & Jeffrey, 2000). (Helfat, 2007) mendefinisikan

kapabilitas dinamik sebagai "kapasitas organisasi untuk sengaja membuat, memperpanjang atau memodifikasi basis sumber dayanya". Ini adalah definisi yang telah kita adopsi untuk memfasilitasi pengembangan argumen kita. Sejalan dengan (Helfat, 2007) kita menggunakan istilah "sumber daya" dalam arti luas (Barney, 1991), meliputi kegiatan, kemampuan, dan lain lain, yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan pemasukan.

Kapabilitas dinamik merupakan kemampuan yang memungkinkan organisasi untuk berubah dengan cepat dalam merespon tanda-tanda dari lingkungan. (Zollo & Winter, 2003), mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai suatu pola yang dipelajari dan stabil dari aktivitas kolektif di mana organisasi secara sistematis menciptakan dan memodifikasi rutinitas operasinya dalam mencapai peningkatan efektivitas. Tujuan dari penerapan kapabilitas dinamik adalah memaksimalkan nilai perusahaan dan nilai yang diberikan kepada pelanggan.

(Danneels, 2002) berpendapat bahwa penting bagi RBV untuk memiliki perspektif dinamis, untuk memahami bagaimana perusahaan berkembang dari waktu ke waktu, melalui penyebaran dan akuisisi sumber daya mereka, dan karena perusahaan harus terus menerus memperbaharui dan mengkonfigurasi ulang diri mereka sendiri jika bertahan (Busenitz, Iii, Shepherd, Nelson, & Chandler, 2003). Kapabilitas dinamik dibangun dan bukannya tersedia untuk dibeli di pasar (Makadok, 2001). Kapabilitas dinamik adalah proses organisasional dalam arti yang paling umum (Helfat, 2007) atau rutinitas (Zollo & Winter, 2003) yang telah tertanam dalam perusahaan dari waktu ke waktu, dan digunakan untuk merekonfigurasi kebalikan sumber daya dasar perusahaan dengan menghilangkan pembusukan sumber daya atau mengkombinasikan kembali sumber-sumber daya lama dengan cara yang baru ("d'aveni 1994," n.d.).

("Helfat dan Peteraf (2007) - Google Cendekia," n.d.) menekankan bahwa untuk memenuhi syarat kapabilitas dinamis, kapabilitas tidak hanya perlu mengubah basis sumber daya, tetapi juga perlu menanamkannya dalam perusahaan, dan pada akhirnya dapat diulang.

Kemampuan dinamis yang diperdebatkan terdiri dari empat proses utama: rekonfigurasi/penyusunan kembali, pendayagunaan, pembelajaran dan integrasi. Rekonfigurasi mengacu pada transformasi dan rekombinasi aset dan sumber daya, misalnya konsolidasi sumber daya manufaktur yang sering terjadi sebagai akibat dari akuisisi. Pendayagunaan mengacu pada replikasi dari suatu proses atau sistem yang beroperasi di perusahaan dalam satu wilayah ke wilayah lain, atau memperluas sumber daya dengan mengerahkannya ke domain baru, misalnya menerapkan merek yang ada untuk serangkaian produk baru. Sebagai kapabilitas dinamik, pembelajaran juga memungkinkan tugas-tugas dilakukan dengan lebih efektif dan efisien, seringkali sebagai *outcome* dari eksperimentasi dan memungkinkan refleksi pada kegagalan dan keberhasilan. Akhirnya, integrasi mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan aset dan sumber dayanya, sehingga muncul basis sumber daya baru.

Durand mengemukakan empat pendekatan pengembangan kapabilitas organisasi, yaitu (1) *reinforcement* dalam pendayagunaan, (2) *synergetic fit*, (3) pemanfaatan jaringan (*networking access*), dan (4) adaptabilitas. *Reinforcement* diterapkan ketika organisasi telah memiliki dan terbiasa menerapkan kompetensi yang dibutuhkan. Dengan kata lain, organisasi menghadapi tantangan untuk menerapkan kompetensi yang dimiliki secara penuh. Sedangkan *synergetic fit* diterapkan ketika kompetensi tersedia pada berbagai unit dalam organisasi dan membutuhkan sinergi diantara unit-unit untuk memenuhi tuntutan-tuntutan akan portofolio kompetensi baru. Akses melalui jaringan (*networking access*) dan

adaptabilitas merupakan pendekatan dinamis. *Networking access* berarti bahwa organisasi mampu mengakses sumber-sumber kompetensi eksternal tepat waktu dan dengan biaya murah. Jaringan dapat mencakup para pemasok, distributor, pelanggan, bahkan pesaing. Kompetensi ini berkaitan juga dengan tema-tema kontemporer, seperti organisasi virtual, organisasi tanpa batas (*borderlessness*), dan kemitraan dalam pengembangan kompetensi. Sedangkan adaptabilitas merupakan kemampuan pembelajaran permanen. Pendekatan ini tidak saja mencakup kemampuan organisasi melakukan pembelajaran dan adaptasi terus menerus, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan untuk meninggalkan (*unlearning*) pendekatan lama yang tidak relevan lagi bagi keberhasilan organisasi di masa depan.

Alasan awal untuk mengembangkan konsep kapabilitas dinamis berasal dari kekhawatiran bahwa RBV tampaknya berlaku terutama untuk perusahaan-perusahaan di lingkungan dasarnya statis (Priem dan Butler, 2001). Keunggulan sumber daya yang telah dibangun selama bertahun-tahun melalui proses pengembangan yang bergantung pada jalur akan bertahan lama dan berpotensi menghasilkan hanya jika lingkungan kompetitif perusahaan tidak mengalami perubahan yang signifikan, yaitu jika lingkungan stabil. Dalam lingkungan yang stabil terdapat perubahan eksternal, perubahan-perubahan ini sebagian besar dapat diprediksi dan bertahap, dan tingkat perubahan rendah, relatif terhadap apa yang dialami oleh perusahaan-perusahaan lain di dalam lingkungan yang lain.

Dalam keadaan ini kita akan menganggap bahwa persediaan sumber daya pada dasarnya tetap stabil. Sebaliknya, di mana perusahaan-perusahaan menghadapi perubahan yang serba cepat, kejadian tak terduga dan diskontinuitas tidak terduga dalam lingkungan ("d'aveni 1994," n.d.), keunggulan sumber daya kemungkinan akan cepat terkikis. Dalam konteks demikian

kemampuan perusahaan untuk menciptakan, beradaptasi dan merekonfigurasi sumber daya, yaitu kapabilitas dinamiknya, menjadi hal yang penting; perusahaan perlu menyegarkan persediaan sumber dayanya untuk memiliki keunggulan. (Kathleen & Jeffrey, 2000) berargumen bahwa kemampuan dinamis yang berperan baik dalam lingkungan stabil dan dinamis dapat didekomposisi menjadi dua jenis yang berbeda: kemampuan dinamis tambahan dan memperbaharui kemampuan dinamis.

Pendekatan *Dynamic Capability View* melihat bahwa *Dynamic Capability* menekankan pada tiga aspek yaitu mengerti bentuk peluang dan ancaman (*Sense*), menangkap peluang (*Seize*), dan merekonfigurasi (*Reconfiguration*) dalam menghadapi perubahan lingkungan (R. H. Amit, Massa, & Zott, 2011). Menurut (Chesbrough & Rosenbloom, 2013); (Barreto, 2010) dalam *Dynamic Capability View (DCV)*, *dynamic capability* memainkan peran penting dalam pembaruan organisasi terutama di lingkungan yang sangat dinamis saat ini. *Dynamic Capability* menjadi sebuah kemampuan tingkat yang lebih tinggi yang memungkinkan untuk mengatasi "sumber daya gap" antara sumber daya saat ini dan sumber daya baru yang diinginkan. *Dynamic Capability* memfasilitasi penciptaan kemampuan baru dan pembelajaran. Oleh karena itu *Dynamic Capability* menjadi pendekatan yang paling sesuai dengan lingkungan persaingan yang semakin dinamis sekarang ini.

(Vorhies, 2007) mengemukakan bahwa *Sustainable Competitive Advantage* perusahaan dapat dicapai melalui kapabilitas dinamik dalam proses mengerti pasar dan peluang teknologi (*sense*), keterampilan pengambilan keputusan strategis (*seize*) serta kombinasi, rekonfigurasi dan keterampilan perlindungan aset (*reconfiguration*). Mengerti bentuk peluang dan ancaman (*sense*) dapat dianalisis dengan menganalisis proses *Research & Development* internal dan pemilihan teknologi baru. Proses memanfaatkan pemasok dan

inovasi komplementor dalam perusahaan, proses mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam proses, serta proses mengidentifikasi target segmen pasar, perubahan kebutuhan pelanggan dan inovasi pelanggan dalam perusahaan. Menangkap peluang (*seize*) dapat dianalisis dengan mendeskripsikan solusi pelanggan dan model bisnis perusahaan, memilih batas pengelolaan komplemen dan kontrol perusahaan, membangun protokol pengambilan keputusan dan membangun loyalitas dan komitmen perusahaan. Sedangkan Merekonfigurasi ulang (*Reconfiguration*) dapat dianalisis dengan menganalisis struktur desentralisasi perusahaan, tata kelola dalam perusahaan, *Co-specialization* dalam perusahaan dan *Knowledge Management* dalam perusahaan.

2.2 Kajian Strategi Inovasi

Inovasi pada awalnya lebih banyak diteliti pada perusahaan besar, kebanyakan secara tradisional dihubungkan dengan perusahaan multinasional yang besar (Elkateb & Black, 2006). Kebangkitan inovasi dari perusahaan kecil adalah relatif baru, sementara perusahaan besar mempunyai keunggulan inovasi pada modal industri yang intensif dengan skala ekonomi sedangkan perusahaan kecil telah dikenali sebagai inovator penting dalam bidang teknologi tinggi seperti komputer dan bioteknologi, tetapi juga instrumen dan sektor lain ("ACS and peritonitis," n.d.), 1990; (Rothwell & Dodgson, 1991).

Perusahaan kecil menghadapi masalah khusus dalam perumusan strategi inovasi, mereka berkaitan dengan defisiensi yang timbul karena keterbatasan sumber daya dan cakupan dari kemampuan teknologi. Resiko dalam merespon pasar dan kesempatan teknologi serta memilih tindakan yang sesuai pada waktu yang tepat (tidak terlalu awal atau terlambat) membuat strategi inovasi sebagai sebuah tantangan utama untuk manajemen mereka (Tidd & Trehwella, 1997)

Perusahaan kecil dan besar mempunyai peranan yang berbeda dalam aktivitas inovasi bergantung pada sumber daya dan keterampilan yang diperlukan (Agabiti-Rosei et al., 1991). Perusahaan kecil mempunyai sejumlah corak yang unik seperti sumberdaya yang langka, pengaruh terhadap pasar yang rendah dan komunikasi informal, yang membuat berbeda dari perusahaan besar . Yang kemudian mengadopsi strategi inovasi yang digunakan oleh perusahaan besar . Kekuatan dari perusahaan kecil tidak berada dalam sumberdaya (sedikitnya secara fisik), tapi karakteristik perilaku mereka, seperti fleksibilitas dan manajemen (Elkateb & Black, 2006). Pemilihan strategi inovasi yang dilakukan perusahaan sendiri sangat bervariasi bergantung pada kondisi perusahaan dan responnya terhadap perubahan lingkungan (Damanpour, 1991; 1996 dalam (McDermott & Prajogo, 2012)).

Inovasi pada intinya adalah aktivitas konseptualisasi, serta ide menyelesaikan masalah dengan membawa nilai ekonomis bagi perusahaan dan nilai social bagi masyarakat. Jadi inovasi berangkat dari suatu yang sudah ada sebelumnya, kemudian diberi nilai tambah. Inovasi bermula dari hal yang tampak sepele dengan membuka mata dan telinga mendengarkan aspirasi atau keluhan konsumen, karyawan, lingkungan dan masyarakat. Subyek penerapan inovasi sendiri bias individu, kelompok atau perusahaan. Artinya bias terjadi dalam perusahaan ada individu atau kelompok yang sangat brilian dan inovatif. Tetapi yang ideal perusahaan menjadi tempat yang terlembagakan bagi orang-orang yang terkumpul untuk mengeksploitasi ide-ide baru. (Tidd & Trehwella, 1997).

Inovasi merupakan sebuah pengenalan peralatan, system, hukum, produk atau jasa, teknologi proses produksi yang baru, sebuah struktur atau system administrasi yang baru, atau program perencanaan baru yang untuk diadopsi sebuah organisasi. Sedangkan tipe dari inovasi merupakan perilaku

adopsi dan factor yang menentukan dari inovasi tersebut kim, et al dalam (Ferdinand, 2018))

Technical innovation adalah berhubungan dengan teknologi produk, jasa, dan proses produksi. *Product innovation* adalah produk atau jasa baru yang diperkenalkan pada pengguna luar atau karena kebutuhan pasar.

Strategi inovasi adalah berkaitan dengan respon strategi Perusahaan dalam mengadopsi inovasi. Dalam penelitian-penelitian terdahulu bermacam-macam tipologi strategi inovasi sudah digunakan. Menurut Freeman (1978) dalam (Industri-jakarta, n.d.) yang mengemukakan 6 penggolongan tipologi strategi inovasi yaitu : *offensive innovation strategy*, *defensive*, *imitative* (suka meniru), *dependent*, *traditional*, dan *opportunist strategy*. Penggolongan ini berdasarkan pada kecepatan dan waktu masuk dari Perusahaan menuju area teknologi yang baru.

Urban & Hauser (1980) dalam (Industri-jakarta, n.d.) membedakan tipologi strategi inovasi dengan *proaktif strategi*, dimana Perusahaan mencoba untuk meramalkan dan mengantisipasi perubahan lingkungan. Tipe ini biasanya merupakan Perusahaan yang pertama melakukan inovasi (*first mover*). Keunggulan yang dimiliki adalah membangun *market share* dan reputasi untuk inovasi, namun mempunyai kelemahan karena harus mengeluarkan biaya pengembangan yang tinggi serta resiko investasi teknologi atau desain yang salah. *Reactive strategy* adalah Perusahaan yang hanya bereaksi terhadap permintaan konsumen dan aktivitas pesaing, serta cenderung untuk mengadopsi proses inovasi Perusahaan lain. Tipologi ini mirip dengan yang dikemukakan dalam penelitian-penelitian yang lain : *inovator* (*investor*) dan *non-innovators* (*taders*) ("pavitt 1986," n.d.); *innovative* dan *innovative* (Khan dan

Manopichetwattana, 1989); innovative, quite innovative dan follows (Raymond et al, 1995) *new product* atau *service* atau *Idea inovati*) dan *competitive duplication* (*non-inovative*) ("Olson & Bokor, 1995," n.d.).

Menurut (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 2013) dalam tipologi strategi perusahaan *prospector*, *defender*, *analyzer*, dan *reactors* yang mewakili perilaku strategi yang lebih umum dari perusahaan dapat juga diadopsi untuk strategi inovasi. Rizzoni (1991).

Jenis dan Sumber Inovasi

Dimensi ini mengacu pada kombinasi tentang inovasi yang dilakukan suatu perusahaan waktu ke waktu. Mengatakan bahwa peniliannya belum mempertimbangkan inovasi dalam aplikasi bisnis lain yang berhubungan, seperti teknologi informasi dan disain organisatoris inovatif. Penelitian memusat pada produk dan inovasi proses - suatu fokus yang konsisten dengan hasil suatu survei memproduksi para manajer yang menyimpulkan yang kedua-duanya proses dan inovasi produk adalah sebagai suatu strategi bisnis perusahaan . Lebih lanjut, yang luas tinjauan ulang literatur dalam Zahra dan Das (1993) menunjukkan bahwa memproduksi aneka pilihan managerial yang pada umumnya memusat pada produk dan teknologi proses yang empat jenis inovasi (4Ps Inovasi) :

- a. **Inovasi Produk**, perubahan produk atau jasa karena suatu permintaan kepada perusahaan. Inovasi Produk mengakibatkan penciptaan dan pengenalan tentang radikal produk inovasi atau modifikasi (Zahra dan Das, 1993). Inovasi produk itu dapat penuh resiko. Mereka menyatakan bahwa definisi kebutuhan produk lemah, ketidakpastian teknologi, ketiadaan pendukung manajemen senior, ketiadaan sumber daya, dan proyek

lemah management implementasi dapat menghalangi usaha pengembangan produksi baru. Bagaimanapun, Gupta Dan Willemon menasehati bahwa dengan menanggulangi permasalahan kritis ini, perusahaan dapat mengurangi resiko operasional yang berhubungan dengan produksi baru dan, sesungguhnya, menciptakan suatu competitive advantage bisa mendukung dalam pasar mereka (Zahra dan Das 1993). Inovasi Produk dan jasa terus meningkat dalam hal pembedaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu para pemakai spesifik. Inovasi Produk dan jasa juga mempengaruhi mutu produk dan jasa, tetapi mempunyai suatu efek lebih besar pada reputasi (gambaran merek) dan nilai atau inovatif (Eveleens, 2010).

- b. **Proses Inovasi**, terjadi dalam perjalanan di mana produk diciptakan dan dikirimkan. Inovasi Proses memimpin ke arah metode operasi baru dengan memproduksi baru, memproduksi teknologi baru atau mengembangkan kemampuan orang-orang dalam perusahaan (Danneels, 2002).

Mereka dapat juga membantu perusahaan mencapai ekonomi skala atau lingkup yang dapat digunakan untuk harga dan biaya-biaya lebih rendah. Suatu strategi inovasi perusahaan terintegrasi untuk secara serempak mempertimbangkan produk dan inovasi proses. Ini adalah penting sebab inovasi proses kadang-kadang diikat ke inovasi produk. Sering suatu produksi baru tidak bisa dihasilkan tanpa terobosan dalam proses yang sedang dikerjakan (Danneels, 2002). Proses inovasi bertujuan untuk mengurangi biaya (*cost leadership*) dan meningkatkan produktivitas di dalam aktivitas *supply-chain* (SC Inovasi Proses) dan *demand-chain* (DC Inovasi Proses). Inovasi Proses juga membantu meningkatkan mutu relatif

dan mengurangi biaya-biaya, dengan demikian meningkatkan nilai relatif produk dan jasa tersebut (Eveleens, 2010).

Bersama-sama produk inovasi dan inovasi proses mengarahkan pertumbuhan dalam penguasaan pasar melalui peningkatan produktivitas dan keandalan operasional (Taran, Boer, & Lindgren, 2015). Untuk mempercepat pengintegrasian tentang product/service dan inovasi proses menyatakan bahwa perusahaan memerlukan kedua-duanya sumber inovasi - Inovasi Paradigma atau Sumber Inovasi Internal dan Inovasi Posisi atau Sumber Inovasi Eksternal.

- c. **Inovasi Paradigma** atau Sumber Inovasi Internal – merupakan perubahan mendasar dari R&D internal usaha untuk menghasilkan produk dan inovasi proses.
- d. **Memposisikan Inovasi** atau sumber eksternal Inovasi – perubahan konteks membeli, perijinan, persetujuan, pengadaan dengan lain perusahaan, joint-ventures dengan para penyalur, pelanggan, dan lain perusahaan.

Zahra dan Das membantah bahwa perusahaan menekankan sumber inovasi berbeda. Sebagai contoh, suatu studi new-venture perusahaan komputer dan industri peralatan komunikasi (Branzel & Vertinsky, 2006) menunjukkan spekulasi perusahaan sponsor menekankan pengembangan produk dan teknologi dipatenkan. Di dalam kontrak, spekulasi baru yang disponsori oleh penggunaan usahawan menjadi sumber inovasi eksternal, seperti teknologi public yang dominan, dan tidak menekankan pengembangan produk. Masing-Masing 4Ps inovasi dapat berlangsung sepanjang suatu proses yang berjalan dari incremental sampai ke perubahan radikal.

2.2.1 Inovasi Teknologi

Inovasi teknologi adalah pengembangan produk atau proses asli (kualitas lebih tinggi), melalui pemanfaatan sumber daya produktif dan perwujudan, kombinasi atau sintesis pengetahuan dalam objek atau metode baru. Oleh karena itu, inovasi dihasilkan melalui proses pembelajaran kolektif dan kumulatif, yang membutuhkan komitmen sumber daya untuk periode waktu yang lama (Belloc, Nicita, & Alessandra Rossi, 2012). Menurut definisi, inovasi teknologi melibatkan tiga elemen: (i) kekhususan investasi, (ii) ketidakpastian tentang hasilnya, dan (iii) ketidakmungkinan mengantisipasi pengembalian di masa depan.

- (i) Kekhususan investasi berkaitan dengan karakter kumulatif dan kolektif dari proses inovasi. Pengembangan teknologi baru membutuhkan interaksi pengetahuan dan pengalaman oleh individu-individu yang secara kolektif berusaha untuk berinovasi, sehingga menghasilkan keterampilan khusus untuk suatu hubungan tertentu. Koordinasi dan integrasi keterampilan ini dalam menanggapi masalah teknologi kemudian menghasilkan pengetahuan dan inovasi baru.
- (ii) Produksi inovasi sangat tidak pasti. Mendasari produksi inovasi ada proses penemuan yang mungkin atau tidak mungkin berhasil menghasilkan teknologi baru. Sebagai akibatnya, individu tidak dapat menggambarkan *ex-ante* setiap situasi yang mungkin akan mereka hadapi dan tindakan masa depan mereka, sementara mereka harus beradaptasi dengan informasi baru saat tersedia.
- (iii) Sekalipun proses inovasi menghasilkan pengetahuan baru, teknologi atau produk baru itu mungkin bukan peningkatan dari pengetahuan yang ada yang cukup untuk menjamin kesuksesan komersial. Dengan demikian, pengembalian akhir dan distribusinya di antara mereka yang telah

mengambil bagian (dan berinvestasi) dalam proses inovasi tidak dapat diantisipasi ketika proses dimulai

Inovasi membutuhkan proses ko-evolusi antara teknologi dan perspektif budaya, technology memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan untuk berinovasi dan dipandang sebagai sumber utama keunggulan kompetitif dan inovasi produk baru (Gunasekaran & Ngai, 2008). Seringkali, perusahaan mengalami masalah di bidang ini, yang disebabkan oleh kurangnya belanja modal pada teknologi dan keahlian yang tidak memadai untuk menggunakan teknologi untuk efektivitas maksimumnya (Alstrup & Thorup, 2000). Jika keterampilan dan aktivitas manajemen dikonseptualisasikan menjadi situasi spesifik dan tertanam dalam organisasi di mana mereka mempraktekkan maka timbul pertanyaan tentang apa cara terbaik untuk mempersiapkan manajer untuk "kompleksitas, ketidakpastian, keunikan dan konflik nilai".

2.2.2 Inovasi Produk

Inovasi produk menyediakan cara yang paling jelas untuk menghasilkan pendapatan. Proses Inovasi, di sisi lain, menyediakan sarana untuk menjaga dan meningkatkan kualitas dan juga untuk menghemat biaya. Produk yang diubah dan diubah secara radikal dianggap sangat penting untuk pertumbuhan bisnis jangka panjang (Lieberman & Eldredge, 2014). *the power of Inovasi produk* dalam membantu perusahaan mempertahankan dan menumbuhkan posisi kompetitif tidak terbantahkan. Produk harus diperbarui dan diperbarui sepenuhnya untuk mempertahankan keberadaan pasar yang kuat.

Terminologi yang berbeda telah digunakan untuk mengkategorikan dan menggambarkan pengembangan produk. Cooper et al (2002) dalam (Krasnikov & Jayachandran, 2008), misalnya, mencakup dua aktivitas berbeda: pengembangan produk lama, yang melibatkan pembaruan dan peningkatan produk yang sudah ada, dan pengembangan produk baru, yang melibatkan

tantangan inovasi yang lebih besar. (Allen & Meyer, 1996) juga mengkategorikan pengembangan produk menjadi inovasi primer dan sekunder. Inovasi-inovasi utama secara luas berkaitan dengan pengembangan pasar-pasar baru dan berhubungan dengan contoh-contoh di mana ada tingkat tinggi orisinalitas teknis dan perubahan yang sepadan dalam perilaku konsumen. Inovasi sekunder, di sisi lain, pada dasarnya adalah bisnis atau perusahaan yang terfokus dan biasanya melibatkan perbaikan pada pasar yang ada

Keputusan portofolio produk merupakan manifestasi dari inovasi dan strategi pemasaran perusahaan. Pendekatan umum untuk mengelola pengembangan produk baru adalah mengembangkan dan mengelola portofolio proyek-proyek tertentu. Secara praktis, memilih portofolio produk menentukan strategi perusahaan untuk masa depan jangka menengah dan merupakan tanggung jawab manajemen senior Cooper et al. 2002 dalam (Branzei & Vertinsky, 2006). Secara operasional, keputusan portofolio melibatkan dua komponen strategis: strategi pengembangan mengenai jumlah dan tingkat pengenalan produk baru (intensitas pengenalan), dan strategi masuk pasar mengenai kecepatan relatif ke pasar (intensitas perintis). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang dikelola dengan lebih baik struktur portofolio mereka dengan mencolok keseimbangan dalam portofolio inovasi produk di komponen-komponen strategis.

2.2.3 Inovasi Pasar

Inovasi pasar berkaitan dengan peningkatan sasaran pasar campuran dan bagaimana pasar yang dipilih dilayani dengan baik. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi pasar potensial yang lebih baik (baru); dan cara yang lebih baik (baru) untuk melayani target pasar. Segmentasi pasar, yang melibatkan pembagian pasar potensial total menjadi bagian-bagian yang lebih mudah

dikelola, sangat penting jika tujuannya adalah untuk mengembangkan profitabilitas bisnis secara penuh

Orientasi pasar sebagai budaya bisnis mengarah pada peningkatan kinerja bisnis, sebagaimana dibuktikan oleh banyak penelitian. Justru inovasi produk yang dianggap sebagai moderator dari hubungan antara orientasi pasar dan operasi bisnis yang sukses (Vorhies, 2007). Inovasi memiliki dampak positif pada kinerja bisnis dengan mengarah pada peningkatan pangsa pasar dan / atau pengurangan biaya dan, pada gilirannya, kenaikan laba. Perusahaan yang berorientasi pasar memberikan produk berkualitas unggul kepada pelanggan mereka sambil memenuhi standar ekologi, kesehatan dan keselamatan serta dengan norma-norma hukum. Dengan demikian, orientasi pasar diharapkan menghasilkan dampak positif yang signifikan pada semua efek yang dianalisis dari kegiatan inovatif

Penjualan merupakan ukuran paling penting dari kinerja bisnis di mana manajer harus fokus, dan merupakan ukuran kinerja perusahaan yang sering terkait erat dengan fungsi pemasaran. Demikian pula, laba kotor (pendapatan penjualan dikurangi biaya penjualan) adalah indikator rantai nilai perusahaan, khususnya mengukur kemampuan perusahaan untuk mengubah input menjadi output yang berharga (McAdam dan McClelland; 2002). Pasar di mana suatu perusahaan mengubah produknya dapat menjadi prediktor dari efek kegiatan inovatif. Kekuatan dan kelemahan pesaing, tuntutan yang diajukan oleh konsumen, peraturan hukum, serta standar ekologi, kesehatan dan lainnya, memotivasi perusahaan untuk mengembangkan produk dengan mempertimbangkan situasi di pasar tertentu. perusahaan sering menyadari pentingnya memodifikasi produk mereka yang dijual di pasar internasional, tidak hanya untuk mencapai kinerja bisnis yang luar biasa dan keunggulan kompetitif, tetapi juga untuk memasuki pasar di tempat pertama dan tetap di dalamnya.

Dengan demikian, klsaran pasar dapat berdampak pada efek dari kegiatan inovatif. Diharapkan bahwa semakin hadir suatu perusahaan di pasar internasional, semakin berorientasi kegiatan inovasi adalah menuju peningkatan kualitas produk, aspek ekologi dan kesehatan, serta mematuhi standar hukum dan berbagai peraturan.

2.2.4 Inovasi Proses

Sebagian besar pemimpin bisnis mengakui nilai inovasi. Dalam sebuah penelitian dari perusahaan konsultan Accenture, 96 persen eksekutif yang disurvei mengatakan bahwa keberhasilan jangka panjang organisasi mereka bergantung pada pengembangan ide-ide baru yang terbuka. Selain itu, 87 persen pemimpin percaya bahwa inovasi perusahaan mereka menghasilkan laba atas investasi yang baik; namun, 82 persen responden tidak membuat perbedaan yang berarti antara inovasi signifikan dan pencapaian peningkatan kinerja secara bertahap.

Mengapa bisnis tidak berhasil dengan inovasi? Accenture mencatat bahwa 72 persen perusahaan mengabaikan inovasi karena tidak ada proses formal atau ruang organisasi untuk inisiatif semacam itu. Dan menurut penelitian eksplorasi terhadap lebih dari 30 perusahaan di Amerika Serikat dan Eropa, para peneliti menemukan bahwa perusahaan pada umumnya kurang memiliki proses untuk memandu inovasi yang terbuka.

Didukung oleh proses inovasi yang efektif, para manajer dapat mengadvokasi dan membantu menciptakan apa yang peneliti sebut dalam studi Inovasi: Manajemen, Kebijakan & Praktik organisasi yang kuat. Perusahaan-perusahaan ini "telah menemukan resep untuk program inovasi yang berkelanjutan daripada hanya dorongan inovasi," dan studi ini menentukan tahap-tahap khusus yang paling umum untuk inovasi yang berkelanjutan dan sukses.

1. *Ide Generation dan Mobilisation*

Ide-ide baru diciptakan selama pembuatan ide. Mobilisasi terjadi ketika ide dipindahkan ke lokasi fisik atau logis yang berbeda, seperti perusahaan luar atau departemen lain. Inspirasi untuk ide baru dapat berasal dari peningkatan ide yang sudah ada, atau sesuatu dari awal.

2. *Advokacy and Screening*

Tidak semua ide layak dilaksanakan. Advokasi dan screening membantu mengevaluasi sebuah ide dan mengukur manfaat dan masalah potensinya. Dari sana, keputusan dapat dibuat tentang ide yang akan datang. Salah satu keuntungan terbesar untuk inovasi proses dengan *advokacy dan screening* adalah perbaikan.

3. *Experimentation*

Tahap eksperimen menguji ide, seperti dengan prototipe atau uji coba. Peneliti dalam Inovasi: Manajemen, Kebijakan & Praktis dengan hati-hati mencatat bahwa "Eksperimen tidak menguji manfaat obyektif ide, tetapi kesesuaian untuk organisasi tertentu pada waktu tertentu. Beberapa ide mungkin sesuai dengan waktu sekarang atau di luar kapasitas perusahaan saat ini, ide yang tidak sesuai dapat ditunda atau ditampung untuk pengembangan di lain waktu.

4. *Commercialization*

Komersialisasi bertujuan untuk menciptakan nilai pasar untuk sebuah ide dengan berfokus pada dampak potensinya. Langkah ini membuat ide menarik bagi audiens, seperti dengan mengemas ide dengan ide lain, mengklarifikasi bagaimana dan kapan ide dapat digunakan, dan menggunakan data atau prototipe dari eksperimen untuk menunjukkan manfaat. Komersialisasi adalah tahap dari proses inovasi ketika fokus bergeser dari pengembangan ke persuasi. Setelah ide tersebut

diklarifikasi dan rencana bisnis dibuat, itu akan siap untuk difusi dan implementasi.

5. *Diffusion and implementation*

Difusi dan implementasi adalah dua sisi dari koin yang sama, Difusi adalah penerimaan perusahaan atas ide inovatif, dan implementasi menyiapkan segala yang dibutuhkan untuk mengembangkan dan memanfaatkan atau menghasilkan inovasi. Difusi terjadi di semua tingkat organisasi. Proses ini sering dibantu oleh *knowledge brokers*, yang efektif dalam menghadirkan inovasi dengan menggunakan kesadaran mereka tentang "konten dan aplikasi spesifik di mana ide, produk atau layanan dapat disisipkan." Akibatnya, *knowledge brokers* dapat membantu dengan implementasi yang cepat.

2.2.5 Inovasi Manajerial/ Institusi

Inovasi memainkan peranan yang teramat sangat penting untuk keunggulan organisasi. Inovasi dicapai apabila kita sering bertanya: what dan how pada level yang tinggi, yang diikuti oleh serangkaian proses mulai dari pengumpulan ide-ide kreatif, pengolahan ide-ide kreatif menjadi informasi inovatif, penilaian kelayakan untuk implementasi, dan implementasi proyek-proyek inovasi. Kesemua aktivitas ini perlu dikelola secara efektif dan efisien melalui Manajemen Inovasi.

(Gaspersz, de Vroome, Oeij, & Dhondt, 2016) mengemukakan bahwa manajemen Inovasi adalah disiplin ilmu manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan inovasi dalam proses-proses, produk dan pelayanan, organisasi, sampai pelanggan dan pasar. Manajemen inovasi dapat digunakan untuk mengembangkmean inovasi proses-proses, produk dan pelayanan, organisasi, serta pasar dan pelanggan. Tanpa proses inovasi yang tepat, tidak mungkin

untuk menghasilkan produk yang efektif dan efisien, sehingga tidak mungkin pula kita mampu memberikan nilai inovasi kepada pasar dan pelanggan. Melalui inovasi nilai, perusahaan akan mampu menciptakan pasar-pasar baru (new markets). Inovasi nilai didefinisikan sebagai menciptakan suatu lompatan jauh ke depan (quantum leap) dalam nilai pelanggan atau pembeli (buyer value) sementara pada saat yang sama (secara simultan) melakukan reduksi biaya secara dramatik (sharp drop) dalam struktur biaya industri.

Manajemen inovasi mencakup seperangkat alat yang memungkinkan semua orang dalam organisasi untuk bekerja sama dengan pemahaman yang sama tentang proses-proses dan sasaran-sasaran strategik organisasi. Fokus manajemen inovasi adalah memungkinkan organisasi untuk merespon kesempatan-kesempatan internal maupun eksternal, menggunakan upaya kreatif untuk memperkenalkan ide-ide, proses, atau produk dan pelayanan baru. Manajemen inovasi melibatkan karyawan di setiap tingkat dalam memberikan kontribusi kreatif untuk pengembangan proses, produk dan organisasi. Dengan memanfaatkan alat-alat manajemen inovasi yang tepat, maka manajemen dapat memicu dan menyebarkan ide-ide kreatif dari karyawan untuk peningkatan kinerja organisasi terus-menerus. Proses ini dapat dilihat sebagai evolusi integrasi organisasi, teknologi dan pasar dengan serangkaian iterasi aktivitas seperti: pencarian, pemilihan, penerapan ide-ide baru yang inovatif ke dalam proses, produk, dan organisasi.

Professor Allan M Anderson yang merupakan salah seorang professor of Product Development di Universitas New Zealand mengatakan bahwa saat ini perusahaan perlu mengembangkan apa yang dinamakan dengan open innovation. Sebuah inovasi terbuka yang melibatkan berbagai stakeholder baik perusahaan maupun institusi. Sebab, inovasi dalam sebuah perusahaan bagaikan darah dalam tubuh. Tanpa ada darah yang mengalir dalam tubuh

perusahaan, maka dipastikan perusahaan itu akan mati. Sebagaimana slogan *'innovation or die'*, baginya itu bukan hanya slogan semata. Tapi adalah sebuah pilihan yang akan terus ada sampai dunia tutup usia.

Peran yang dimainkan oleh lembaga-lembaga dalam proses pertumbuhan telah dieksplorasi secara rinci dalam kerangka kerja sistem inovasi, yang secara eksplisit berfokus pada inovasi dan lembaga sebagai landasan pembangunan ekonomi, sangat kontras dengan teori ekonomi makro standar pada saat perumusannya. Dalam kerangka kerja ini, kualitas - bukan hanya kuantitas - modal, interaksi pengguna-produsen, akses ke kredit, cara pendanaan dan tata kelola R&D, menjadi faktor penentu pertumbuhan yang penting, bersama dengan apa yang kemudian menjadi fitur yang paling sering muncul kembali. dalam analisis sistem inovasi: infrastruktur sains dan teknologi yang mendasari perubahan, menghasilkan barang dan jasa yang lebih baik, memupuk keunggulan kompetitif, dan akhirnya mencakup gagasan 'ekonomi pengetahuan (Mora, Deakin, Reid, & Angelidou, 2019)

Salah satu bagian dari manajemen inovasi institusi adalah Manajemen aset karena merupakan seni dan sains yang dilakukan perusahaan untuk membuat keputusan yang tepat dan mengoptimalkan penyampaian nilai. Tujuan yang umum adalah untuk meminimalkan biaya seluruh kehidupan aset tetapi mungkin ada faktor penting lainnya seperti risiko atau kelangsungan bisnis untuk dipertimbangkan secara obyektif dalam pengambilan keputusan ini Manajemen aset melibatkan keseimbangan biaya, peluang, dan risiko terhadap kinerja aset yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen aset juga memungkinkan sebuah organ untuk memeriksa kebutuhan dan kinerja aset dan sistem aset pada tingkat yang berbeda.

Asset Management adalah "define good asset management in term of measuring the value of properties (asset) in monetary term and employing the

minimum amount of expenditure on its management. berdasarkan pada pengelolaan aset fisik, secara definitif manajemen aset adalah ilmu dan seni untuk memandu pengelolaan kekayaan yang mencakup proses merencanakan kebutuhan aset, mendapatkan, menginventarisasi, melakukan legal audit, menilai, mengoperasikan, memelihara, membaharukan atau menghapuskan hingga mengalihkan aset secara efektif dan efisien.

Tujuan manajemen aset dapat ditentukan dari berbagai dimensi atau sudut pandang. Secara umum tujuan manajemen aset adalah untuk pengambilan keputusan yang tepat agar aset yang dikelola berfungsi secara efektif dan efisien. Efektif adalah pencapaian hasil yang sesuai dengan tujuan sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya. Efektif dalam pengelolaan aset berarti aset yang dikelola dapat mencapai tujuan yang diharapkan organisasi bersangkutan, misal mencapai kinerja tertinggi dalam pelayanan pelanggan. Sedangkan efektivitas berarti derajat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun efisien berarti menggunakan sumber daya serendah mungkin untuk mendapat hasil (*output*) yang tinggi, atau efisien itu rasio yang tinggi antara *output* dengan *input*. Dalam manajemen aset, efisiensi yang senantiasa melekat dalam setiap tahap pengelolaan aset terutama upaya mencapai efisiensi yang tinggi dalam menggunakan waktu, tenaga, dan biaya. Jika tujuan aset dinyatakan lebih spesifik dibanding tujuan secara umum, maka tujuan manajemen aset yang lebih rinci adalah agar mampu meminimisasi biaya selama umur aset bersangkutan (*to minimize the whole life cost of assets*), dapat menghasilkan laba maksimum (*profit maximum*), dan dapat mencapai penggunaan serta pemanfaatan aset secara optimum (*optimizing the utilization of assets*)

2.3 Kajian tentang Model Bisnis

Diantara berbagai konsep manajemen, model bisnis kini menjadi konsep yang sangat populer. Konsep model bisnis berkembang akhir tahun 1990-an seiring dengan berkembangnya e-business yang dipandang membutuhkan model bisnis berbeda dengan bisnis konvensional (brick-and-mortar).

Praktisi bisnis dan juga media massa sering menggunakan konsep ini untuk membicarakan kesuksesan atau kegagalan suatu bisnis. Bahkan, mereka juga menggunakan model bisnis untuk menggantikan strategi bisnis seolah-olah model bisnis dan strategi bisnis adalah hal yang sama. Padahal belum tentu.

Konsep model bisnis juga lebih banyak digunakan untuk menggambarkan atau menjelaskan sepak terjang perusahaan, namun jarang sekali perusahaan mengaku menggunakannya secara sadar untuk mencapai kinerja tertentu. Kesalahan ini mungkin juga disebabkan karena para akademisi yang relatif jarang membahas secara mendalam mengenai konsep model bisnis. Itulah sebabnya buku ini mengawali diskusi dengan membangun pemahaman mengenai model bisnis.

Para akademisi memberi definisi yang cukup beragam terhadap pengertian model bisnis. Meskipun demikian, kita bisa memilah definisi tersebut menjadi tiga kelompok, yaitu model bisnis sebagai metode atau cara, model bisnis dilihat dari komponen-komponen (elemen), dan model bisnis sebagai strategi bisnis.

Pengertian model bisnis sebagai metode, bisa dilihat dari pendapat (Wheelen & Hunger, 2010) yang mendefinisikan model bisnis sebagai "metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan uang dalam lingkungan bisnis dimana perusahaan beroperasi". Sebelumnya (Rappa, 2005) juga memberikan definisi serupa, yaitu " metode yang digunakan perusahaan untuk menjalankan bisnisnya, yang membuat perusahaan dapat bertahan." Pendek kata, menurut definisi tersebut, model bisnis adalah metode atau cara, yaitu cara menciptakan nilai.

Pengertian model bisnis dilihat dari komponen-komponennya, misalnya adalah bahwa model bisnis terdiri dari komponen produk, manfaat dan pendapatan, atau konsumen, aset, dan pengetahuan, ada pula *content*, struktur, dan *governance*.

Pengertian lain model bisnis dikaitkan dengan strategi bisnis. Apabila kita menggunakan google untuk mencari aneka tulisan artikel dan pendapat mengenai model bisnis, hampir selalu ada bagian yang mempertanyakan dan kemudian mencoba menjelaskan perbedaan (atau persamaan) antara model bisnis dengan strategi bisnis. Tidak heran bila ada penulis dengan definisi yang bersifat menegaskan kesamaan antara model bisnis dengan strategi bisnis. Untuk itu mengambil definisi praktis yang merujuk pada komponen model bisnis dan hasil. Jadi model bisnis adalah Gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai, yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba." Model bisnis adalah cara bagaimana organisasi berinteraksi dengan lingkungannya dalam upaya memutuskan strategi tertentu yang unik, menggunakan sumberdaya untuk

membangun kemampuan organisasi guna menjalankan strategi itu yang akhirnya menghasilkan value yang memuaskan bagi stakeholder.

Johnson, Christensen dan Kagerman (2008) dalam majalah Harvard Business Review mengatakan bahwa sebuah model bisnis terdiri dari empat komponen: proposisi nilai bagi konsumen, formula laba, sumber daya kunci dan kegiatan-kegiatan atau proses-proses kunci. Sedangkan (Osterwalder & Pigneur, 2010) memperkenalkan kanvas model bisnisnya yang terdiri dari sembilan komponen: customer segments, channels, customer relationships, value proposition, key activities, key resources, partnership networks, cost structures, dan revenue streams.

Strategi organisasi menemu kenali posisi perusahaan saat ini, dan harus memasukkan tindakan yang diperlukan untuk menggerakkan perusahaan ke depan menuju terwujudnya visi perusahaan. Organisasi tidak dapat beroperasi dalam ruang hampa, harus ada model bisnis yang menjadi landasannya yang mengartikulasikan apa yang harus dilakukan organisasi, bagaimana hal itu dilakukan, bagaimana organisasi membuat uang, dan apa yang dilakukan untuk memuaskan pelanggan. Untuk menjadi sukses perusahaan harus memiliki rencana tindakan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. (Osterwalder & Pigneur, 2010), memperkenalkan 9 komponen dari business models perusahaan:

1. *Key Activities*: Kegiatan yang diperlukan untuk menjalankan model bisnis perusahaan.
2. *Key Resources*: Sumber daya yang diperlukan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan.

3. *Partner Network*: Aliansi bisnis yang melengkapi aspek-aspek lain dari model bisnis.
4. *Value Proposition*: Produk dan jasa yang ditawarkan oleh bisnis perusahaan. Mengutip Osterwalder (2004) , sebuah nilai proposisi adalah pandangan keseluruhan terhadap produk dan jasa yang bersama-sama mewakili nilai untuk segmen pelanggan tertentu. Ini menggambarkan cara suatu perusahaan membedakan dirinya dari para pesaingnya dan merupakan alasan mengapa pelanggan membeli dari perusahaan tertentu dan bukan dari yang lain.
5. *Customer Segments*: Target pelanggan untuk produk dan jasa bisnis.
6. *Channels*: Sarana yang digunakan perusahaan untuk memberikan produk dan layanan kepada pelanggan. Ini termasuk pemasaran perusahaan dan strategi distribusi.
7. *Customer Relationship*: Hubungan pelanggan dimana perusahaan menetapkan antara dirinya dengan berbagai segmen pelanggan yang berbeda. Proses pengelolaan hubungan pelanggan disebut sebagai manajemen hubungan pelanggan.
8. *Cost Structure*: Konsekuensi moneter terhadap praktik yang digunakan dalam model bisnis .
9. *Revenue Streams*: Cara perusahaan menghasilkan uang melalui berbagai pendapatan (pendapatan perusahaan).

Johnson et al (2008) mendefenisikan model bisnis sebagai seperangkat "empat elemen yang saling terkait yang secara bersama-sama, menciptakan dan menangkap nilai" (hal.52); Proporsi nilai pelanggan/*Customer Value Proposition (CVP)*, Formulasi Laba/ *Profit Formula (PF)*, Sumber daya utama/*Key Resource (KR)*, dan proses Utama/*Key Process (KP)* hal tersebut sebagai elemen

pembentuk. Oleh karena itu, Johnson et al (2008) mengkonseptualisasikan model bisnis sebagai entitas multidimensi yang harus dioperasionalkan sebagai entitas multidimensi juga. Karena saling ketergantungan antara keempat elemen yang membentuk model bisnis berubah. Keempat elemen tersebut adalah penyebab konstruk model bisnis dan bukan pengaruhnya. Masing-masing dari empat elemen mewakili fitur penting dari model bisnis (mis, rumus laba mewakili bagian nilai capture); karenanya, menghilangkan salah satu elemen ini akan mengubah domain konseptual dari indeks model bisnis utama. Dengan kata lain, keempat elemen tersebut bersama-sama menentukan model bisnis.

Untuk mengembangkan skala aktual, Delft et al (2018) dalam (von Delft, Kortmann, Gelhard, & Pisani, 2018) mengikuti prosedur pengembangan skala yang telah ditetapkan. Pada langkah pertama, Delft et al (2018) dalam (von Delft et al., 2018) meninjau dan mereferensikan silang definisi model bisnis Johnson et al (2008) dalam literature (Sanclemente-Téllez, 2017), meminta para praktisi untuk mengidentifikasi aspek-aspek kunci dari domain konstruk, dan menentukan tema konseptual dari konstruk. Berdasarkan temuan dari validitas ini, Delft et al (2018).

Konsep model bisnis populer pada tahun 1990-an dengan aktifitas penelitian yang dinamis (R. H. Amit et al., 2011). Hal ini memicu pembahasan yang kompleks dalam jurnal Long Range Planning pada tahun 2010 dan berbagai tinjauan literatur seperti (Reinhold, Reuter, & Bieger, 2011), ("Schallmo (2013)," n.d.) dan (R. H. Amit et al., 2011), yang diintegrasikan, diperbaharui dan disintesis. Sejak *ecommerce* booming pada tahun 1990-an, mekanisme pendapatan innovative mulai dikembangkan. Hal ini berkaitan erat dengan model bisnis. Dalam hal ini pada awalnya digunakan untuk mengkomunikasikan ide

bisnis yang kompleks kepada investor potensial dalam jangka waktu yang singkat (R. H. Amit et al., 2011).

Berdasarkan hal tersebut di atas model bisnis terus dikembangkan hingga menjadi alat analisis yang sistemik, perencanaan, dan komunikasi konfigurasi dan implementasi satu atau lebih unit organisasi dan bagian terkait dari lingkungan mereka dalam menghadapi kompleksitas organisasi ("doleski,2015," n.d.).

Saat ini gagasan model bisnis yang berkelanjutan semakin dipandang sebagai sumber keunggulan yang kompetitif (M.E. Porter & M.R. Kramer, 2011). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa konsep model bisnis yang berkelanjutan pada akhirnya mungkin akan menggantikan keunggulan kompetitif. Model bisnis yang berkelanjutan sebagai modifikasi dari konsep bisnis konvensional, dengan karakteristik dan tujuan tertentu yang dimodifikasi. Penggabungan 1) konsep, prinsip atau definisi dalam berbagai literatur memiliki kesamaan bahwa mereka melihat tujuan yang bertujuan untuk berkelanjutan, 2) mengintegrasikan ke dalam posisi nilai perusahaan, penciptaan nilai pada kegiatan distribusi, dan atau mekanisme proses.

Inovasi model bisnis adalah aliran dalam pekerjaan pada model bisnis, dan beberapa penulis yang terakhir menganggapnya sebagai bagian tersirat dari konseptualisasi mereka. ("Foss dan Saebi (2017," n.d.) memberikan ulasan literature tentang topic tersebut. Konsep model bisnis untuk memahami dan memfasilitasi analisis dan perencanaan transformasi dari satu model bisnis ke yang lain ("Schallmo (2013)," n.d.). Kemampuan untuk inovasi model bisnis yang sering dan sukses dapat meningkatkan ketahanan organisasi terhadap

perubahan di lingkungannya dan merupakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Defenisi-defenisi ini merujuk pada inovasi model bisnis sebagai perubahan dalam konfigurasi baik seluruh model bisnis atau elemen individualnya, baik sebagai reaksi terhadap peluang atau tantangan dalam lingkungan organisasi atau sebagai kendaraan untuk diversifikasi perusahaan (Ansoff, 1957) dan bisnis menjelajah dan memulai konteks. Berdasarkan contoh inovasi model bisnis yang diuraikan, empat figure umum yang memenuhi syarat dari inovasi model bisnis dapat dibedakan, terdiri dari start-up, transformasi model bisnis, diversifikasi model bisnis, dan akuisisi model bisnis.

Elemen model harus berubah agar suatu inovasi memenuhi syarat sebagai inovasi model bisnis. Namun ambang batas untuk perubahan dalam aktifitas perusahaan untuk memenuhi syarat sebagai perubahan dalam elemen model bisnis tetap tidak jelas, misalnya ketika inovasi produk merupakan proposisi nilai baru. Dengan demikian, secara konseptual masih belum diselidiki dalam keadaan apa, misalnya inovasi produk, inovasi layanan, atau perubahan dalam rantai pasokan yang memenuhi syarat sebagai inovasi model bisnis. Defenisi kerja inovasi model bisnis berdasarkan analisis ini, kami mendefenisikan inovasi model bisnis sebagai konseptualisasi dan implementasi model bisnis baru.

3.4. Inovasi model bisnis yang berkelanjutan

Sebagai bagian dari bidang model bisnis yang berkelanjutan, penelitian dalam inovasi. Masalah yang berkelanjutan : 1) banyak temuan inovasi model bisnis bahkan konsep-konsep model bisnis yang menjanjikan tidak diterapkan, 2)

model bisniyang paling banyak diterapkan, inovasi dan lokakarya dilakukan tetapi ide-ide tidak ditindaklanjuti

Terutama dalam konteks start-up, gagal di pasar. Ini disebabkan oleh berbagai tantangan. Tantangan ini disajikan dalam pendapat sejumlah penulis dalam inovasi model bisnis, manajemen strategis, dan literature manajemen perubahan (Chesbrough, 2010) menyatakan bahwa inovasi model bisnis sering tidak terjadi karena organisasi tidak dapat mengidentifikasi model bisnis yang sesuai untuk teknologi atau solusi baru. Penulis lain, seperti Christensen dan Raynor (2003), melihat masalah lebih lanjut dalam konflik dengan model bisnis saat ini dan logika organisasi yang mencegah implementasi. Para sarjana ini melihat kesulitan yang ditimbulkan oleh teknologi yang mengganggu bagi perusahaan sehingga tidak dalam mengidentifikasi model bisnis yang sesuai untuk mengeksploitasinya, tetapi dalam kelambanan untuk mengubah model bisnis saat ini. Kelambanan ini disebabkan oleh seringnya margin kotor yang lebih tinggi dari teknologi yang ada dalam fase-fase awal yang krusial dan akibatnya kesalahan alokasi sumber daya.

Demikian pula menurut (R. H. Amit et al., 2011),, kebaruan penguncian saling melengkapi dan efisiensi adalah aspek inheren dari inovasi model bisnis yang memerlukan perubahan dalam konfigurasi asset saat ini. Ini menyebabkan konflik dengan para manajer dari asset-aset ini yang akibatnya akan enolok proses inovasi. Ini diperkuat oleh Bettinis dan Prahalad 1995 tentang konsep logika dominan yang menggambarkan bagaimana.

Riset Gab : 1) pelaksanaan proses inovasi model bisnis, 2) alat-alanya/ pendekatannya, 3) tantangannya. Meskipun penelitian model bisnis adalah bidang relative muda dalam studi manajemen (Baden-Fuller & Morgan, 2010),

wacana luas tentang inovasi model bisnis telah berkembang dalam decade terakhir (misalnya ("Chesbrough, 2007,2010," n.d.); (Lusardi & Mitchell, 2014); (Demil & Lecocq, 2010), (Geissdoerfer, Vladimirova, Fossen, & Evans, 2018), (Teece, 2010), (Paananen & Seppänen, 2013). Namun cara organisasi benar-benar menerapkan model bisnis baru masih belum diselidiki.

Literature manajemen perubahan akademik mengutip inovasi model bisnis tingkat kegagalan 70% . Sedangkan publikasi populer sebesar 90% ("Patel,2015," n.d.), diskusi teoritis tentang ksenjangan imlementasi. (Chesbrough, 2010). dan Christensen dan Raynor (2003), ada sedikit penelitian berbasis bukti mode kegagalan yang mendasari dan akar penyebab

Konsep Model Bisnis Populer pada tahun 1990-an dengan aktivitas penelitian yang beragam dan dinamis (Baran, Şensöz, & Ulusoy, 2017). Berbagai peneliti yang meneliti topik ini adalah, (Baran et al., 2017), ("Schallmo (2013)," n.d.), dan (Baran et al., 2017)

Konsep model bisnis pada awalnya digunakan untuk mengkomunikasikan ide bisnis yang kompleks kepada calon investor dalam jangka waktu yang singkat (R. Amit & Zott, 2012)selanjutnya dikembangkan sebagai analisis sistemik perencanaan dan komunikasi konfigurasi dan implementasi dari satu atau lebih organisasi dan bagian terkait dari lingkungan organisasi yang bersifat kompleks, juga sebagai asset strategis untuk keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan (Casadesus-masanell, 2018); untuk pengambilan keputusan organisasi dan penelitian akademis dalam konteks fenomena industri 4.0 atau *redistributed manufacturing* konsep model bisnis memungkinkan untuk melakukan eksplorasi dari pelanggan potensial dan manfaat rantai nilai hingga

konfigurasi yang diperlukan dan implementasi model lainnya (Osterwalder et al, 2014) dalam (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018)

Model bisnis potensial yang dihasilkan menyediakan informasi yang diperlukan tentang implementasi implikasi konseptual dan fenomena teknologi yang diperlukan sebagai dasar untuk penelitian lebih lanjut dalam hal ini.

Ketika konsep pertama kali disusun, tujuan utamanya adalah untuk menempatkan perusahaan dalam layanan transformasi ke sistem ekonomi yang lebih berkelanjutan dan untuk memberikan pengaruh untuk mengintegrasikan pertimbangan keberlanjutan ke dalam organisasi dan membantu perusahaan untuk mencapai ambisi keberlanjutan mereka (Palzkill-Vorbeck, 2014). Saat ini gagasan model bisnis yang berkelanjutan semakin dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa konsep model bisnis yang berkelanjutan pada akhirnya mungkin menggantikan konsep model sangat mirip dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan telah menggantikan keunggulan kompetitif model bisnis yang berkelanjutan sebagai modifikasi konvensional.

Defenisi dalam literature memiliki kesamaan bahwa mereka melihat konsep model bisnis, dengan karakteristik dan tujuan tertentu yang ditambahkan kedalamnya 1) menggabungkan konsep, prinsip atau tujuan yang bertujuan untuk keberlanjutan, 2) Mengintegrasikan nilai tambah.

Inovasi model bisnis adalah aliran dalam pekerjaan pada model bisnis, dan beberapa penulis yang terakhir menganggapnya sebagai bagian tersirat dari konseptualisasi mereka. ("Foss dan Saebi (2017," n.d.) memberikan ulasan literature tentang topic tersebut. Konsep model bisnis untuk memahami dan memfasilitasi analisis dan perencanaan transformasi dari satu model bisnis ke

yang lain . Kemampuan untuk inovasi model bisnis yang sering dan sukses dapat meningkatkan ketahanan organisasi terhadap perubahan di lingkungannya dan merupakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Defenisi-defenisi ini merujuk pada inovasi model bisnis sebagai perubahan dalam konfigurasi baik seluruh model bisnis atau elemen individualnya, baik sebagai reaksi terhadap peluang atau tantangan dalam lingkungan organisasi atau sebagai kendaraan untuk diversifikasi perusahaan (Ansoff, 1957) dan bisnis menjelajah dan memulai konteks. Berdasarkan contoh inovasi model bisnis yang diuraikan, empat figure umum yang memenuhi syarat dari inovasi model bisnis dapat dibedakan, terdiri dari start-up, transformasi model bisnis, diversifikasi model bisnis, dan akuisisi model bisnis.

Elemen model harus berubah agar suatu inovasi memenuhi syarat sebagai inovasi model bisnis. Namun ambang batas untuk perubahan dalam aktifitas perusahaan untuk memenuhi syarat sebagai perubahan dalam elemen model bisnis tetap tidak jelas, misalnya ketika inovasi produk merupakan proposisi nilai baru. Dengan demikian, secara konseptual masih belum diselidiki dalam keadaan apa, misalnya inovasi produk, inovasi layanan, atau perubahan dalam rantai pasokan yang memenuhi syarat sebagai inovasi model bisnis. Defenisi kerja inovasi model bisnis berdasarkan analisis ini, kami mendefenisikan inovasi model bisnis sebagai konseptualisasi dan implementasi model bisnis baru.

2.4 Kajian Tentang Kemampuan Pemasaran/ *Marketing Capability*

Kemampuan pemasaran, merujuk sebagai "proses integratif memanfaatkan sumber daya perusahaan (berwujud dan tidak berwujud) untuk mengenali kebutuhan spesifik konsumen, mencapai diferensiasi produk yang

kompetitif dan mewujudkan ekuitas merek superior (S.Day, 1994). Setelah kemampuan ini berkembang, menjadi kompleks untuk ditiru pesaing (S.Day, 1994).. Oleh karena itu, kemampuan pemasaran dipandang sebagai salah satu kemampuan utama, yang memfasilitasi keunggulan kompetitif (Nath et al, 2010) dalam (Yu, Ramanathan, & Nath, 2017).

Literatur di bidang pemasaran mengungkapkan bahwa kemampuan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengubah sumber daya menjadi produktivitas terkait dengan kinerja perusahaan mereka (Vorhies & Morgan, 2005). Berbagai penelitian yang telah mengeksplorasi hubungan yang signifikan dalam kemampuan pemasaran dan kinerja keuangan perusahaan (Vorhies & Morgan, 2005). Nath et al, (2010) dalam (Yu et al., 2017) menyadari bahwa kemampuan pemasaran secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan.

2.5 Kajian Tentang *Digital Marketing*

Digital Marketing atau pemasaran digital adalah suatu bentuk usaha mempromosikan dan memasarkan sebuah merek (*brand*) dengan menggunakan media digital, seperti internet. Digital Marketing terdiri dari Website, Search Engine Marketing, Email Marketing, Social media marketing, Affiliate marketing dan video Marketing.

Perkembangan dunia bisnis sangat dipengaruhi oleh teknologi dan informasi. Termasuk bagian pemasaran yang harus dikuasai oleh lini bisnis apapun. Internet menunjukkan berbagai segi fungsi pemasaran, bekerja sebagai sebuah mekanisme untuk membangun permintaan, mengarahkan konsumen ke aksi pembelian, mengisi pesanan, menyediakan layanan pelanggan, dan berfungsi sebagai media periklanan yang serba guna. Internet merupakan media yang lebih baik karena keserbaguaannya dan suoerioritasnya dalam

menargetkan konsumen. (Kannan & Li, 2017)

Pemasaran Digital adalah penerapan teknologi digital yang membentuk online chanel ke pasar (website, e-mail, data base, digital TV dan melalui berbagai inovasi terbaru lainnya termasuk di dalamnya blog, feed, podcast, dan jejaring sosial) yang memberikan kontribusi terhadap kegiatan pemasaran, yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan dan mempertahankan konsumen (di dalam pembelian yang multi chanel dan daur hidup pelanggan), lewat usaha mengenai pentingnya teknologi digital dan mengembangkan pendekatan yang terencana untuk meningkatkan kesadaran konsumen (terhadap perusahaan, perilaku, nilai dan pendorong loyalitas terhadap merek produknya) dan kemudian menyampaikan pesan lewat kegiatan komunikasi dan layanan berbasis online yang terintegrasi dan terfokus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang spesifik (Rowley, 2008)

Perkembangan dari digital marketing melalui web, handphone, dan perangkat games, menawarkan akses baru periklanan yang tidak digemborkan dan sangat berpengaruh. Jadi mengapa para marketer di seluruh Asia tidak mengalihkan penggunaan budget dari marketing tradisional seperti TV, radio, dan media cetak ke arah media teknologi baru dan media yang lebih interaktif (Lancaster, Massingham, & Ozuem, 2018)

2.6 Kajian Tentang Kinerja

2.6.1 Pengertian Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha, dan kesempatan personel, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan. Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

2.6.2 Pengertian Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini, pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*,

dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders*.

Atkinson, et. al. (1995: 57) menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut: *"Performance measurement is perhaps the most important, most misunderstood, and most difficult task in management accounting. An effective system of performance measurement contains critical performance indicator (performance measures) that (1) consider each activity and the organization it self from the customer's perspective, (2) evaluate each activity using customer -validated measure of performance, (3) consider all facets of activity performance that affect customers and, therefore, are comprehensive, and (4) provide feedback to help organization members identify problems and opportunities for improvement"*.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja, di antaranya yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

2.6.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Ada beberapa hal yang membuat pengukuran kinerja itu penting. Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang mereka harapkan (Sharahi & Abedian, 2009) Manfaat penilaian kinerja menurut pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

1) Bagi Orang yang Dinilai (Karyawan)

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja, antara lain:

- a) Meningkatkan motivasi.
- b) Meningkatkan kepuasan hidup.
- c) Adanya kejelasan standar hasil yang mereka terapkan.
- d) Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
- e) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
- f) Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
- g) Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
- h) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- i) Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
- j) Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
- k) Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.

- l) Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
 - m) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.
- 2) Bagi Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan) Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah:
- a) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
 - b) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
 - c) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
 - d) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
 - e) Peningkatan kepuasan kerja.
 - f) Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
 - g) Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan.
 - h) Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
 - i) Meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer.

- j) Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
 - k) Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.
 - l) Sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan pribadi antara karyawan dan manajer.
 - m) Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
 - n) Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.
 - o) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.
- 3) Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, manfaat penilaian kinerja antara lain:

a) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena:

(1) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.

(2) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.

- (3) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
- b) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
 - c) Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - d) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
 - e) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
 - f) Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan.
 - g) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
 - h) Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
 - i) Kemampuan menemu kenali setiap permasalahan.
 - j) Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan.
 - k) Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih baik.

- l) Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat.
- m) Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

2.6.4 Kinerja Perusahaan Kecil dan Menengah

Kinerja perusahaan secara umum dan keunggulan kompetitif merupakan tolak ukur tingkat keberhasilan dan perkembangan perusahaan kecil. Pengukuran terhadap pengembalian investasi, pertumbuhan, volume, laba dan tenaga kerja pada perusahaan umum dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan ("Jeaning dan Beaver, 1997," n.d.).

Terdapat beberapa kriteria dalam menilai suatu kinerja perusahaan yang disampaikan dalam berbagai literature. Kriteria tersebut meliputi kinerja *financial* maupun *non financial*. Kriteria-kriteria yang berbeda dalam mengukur kinerja perusahaan tersebut sebenarnya bergantung pada pengukuran kinerja itu sendiri. Tolak ukur bersifat unik, karena adanya kekhususan pada setiap badan usaha, antara lain bidang usaha, latar belakang, status hukum, tingkat permodalan, tingkat pertumbuhan dan tingkat teknologi. Perbedaan tersebut akan berpengaruh kepada perilaku badan usaha, dan dengan sendirinya juga berpengaruh terhadap kinerja dan tolak ukur yang digunakan.

Pengukuran kinerja banyak bersal dari teori organisasi dan manajemen stratejik. Dalam teori organisasi, ada tiga pendekatan fundamental untuk

mengukur keefektifan organisasional. Pendekatan berbasis tujuan menunjukkan bahwa suatu organisasi dievaluasi melalui tujuan yang ditetapkan bagi dirinya sendiri. Ketiga perfektif teori ini, yang pertama adalah kinerja financial, adalah inti dari bidang keefektifan organisasional. Diluar inti ini adalah pengukuran kinerja operasional, yang ukurannya dilakukan berdasarkan kualitas produk, dan pangsa pasar, yang menjelaskan konseptualitas yang lebih luas tentang kinerja organisasional dengan memusatkan pada factor-faktor yang menyebabkan pada kinerja financial (Chrisman, Bauerschmidt, & Hofer, 2018).

Para peneliti menganjurkan pertumbuhan penjualan (*sales growth*), pertumbuhan tenaga kerja (*employment growth*), pertumbuhan pendapatan (*income growth*) dan pertumbuhan pangsa pasar (*market share growth*) sebagai pengukuran kinerja perusahaan kecil yang paling penting (Ellis, 2007) Pelham & Wilson (1996) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai sukses produk baru, yang diukur melalui pengembangan produk baru, dan pengembangan pasar, growth share yang diukur melauai pertumbuhan penjualan dan porsi pasar, profitabilitas, diukur melalui operating profits, profit to sales ratio, cash flow operation, return on investment, return on assets, dan realtif kualitas produk.

Dukungan empiris telah ditunjukkan oleh banyak peneliti dalam penggunaan indicator kinerja perusahaan kecil (Olson dan Bokor, 1995; Hadjimonalis dan Dickson, 2000) menggunakann *sales growth rate*, *employment growth*, *Return on assets (ROA)*, *market share profitability*, dan size sebagai indicator dalam egukuran kinerja perusahaan.

Menurut Miles *at al* (2000) Pengukuran secara subjektif terhadap kinerja dipilih dari pada pengukuran obyektif dengan beberapa alasan. Pertama, perusahaan kecil seringkali sangat berhati-hati dan kuat menjaga informasi data

keuangan perusahaan. Oleh karena itu informasi kinerja secara subyektif akan lebih mudah didapatkan dibandingkan informasi secara obyektif. Kedua, data keuangan obyektif perusahaan-perusahaan kecil tidak dipublikasikan secara akurat dan kadang tidak tersedia, hal ini membuat tidak mungkin untuk melakukan pemeriksaan ketepatan dari kinerja keuangan yang dilaporkan. Ketiga, dengan asumsi data keuangan perusahaan kecil dilaporkan, data yang ada sebagian besar sulit diinterpretasikan. Terakhir, pada saat perusahaan secara umum dalam kondisi lingkungan yang bermusuhan dan kinerja cenderung mengalami penurunan, penilaian secara subyektif dengan membandingkan dengan kinerja secara umum perusahaan lain sejenis akan dapat lebih tepat digunakan. Penelitian terdahulu menindikasikan bahwa kinerja secara subyektif dapat menjadi konsisten dengan pengukuran obyektif dan dapat mempertinggi reliabilitas dan validitas penelitian (Des dan Robinson, 1984).

Tanggung jawab kepemimpinan untuk membuat manfaat dari inovasi ditingkatkan sangat jelas untuk stakeholders perusahaan untuk mencapai target untuk menciptakan nilai perusahaan seperti *economic value added* (EVA) dan *market value added* (MVA). Inovasi selalu memusatkan pada memelihara atau meningkatkan kinerja perusahaan, dengan memberikan nilai strategi inovasi perusahaan kepada stakeholders (Davila et al, 2006). Suatu strategi inovasi perusahaan membantu perusahaan mempertajam keunggulan kompetitivenya dan menciptakan nilai ke pelanggan (Zahra dan Das 1993) Ketika produksi baru atau proses adalah berbeda dari perusahaan lain, keuntungan perusahaan dilindungi dari tiruan oleh pesaing. Suatu perusahaan dapat menggunakan produk inovatif untuk melindungi target atau pasar barunya menuju keberhasilan perusahaan menjadi superior di atas pesaing (Zahra dan Das, 1993)

Kajian tentang UKM

Pengertian Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di setiap negara berbeda-beda, namun memiliki kesamaan pada batasan tenaga kerja dan permodalan. Pasadilla (2010) berpendapat definisi UKM biasanya didasarkan pada jumlah karyawan dan modal. *European Comission Council* (2003) mendefinisikan usaha kecil adalah bisnis yang memiliki tenaga kerja < 50 orang, total aset ≤ 10 juta euro dan omzet usaha ≤ 10 juta euro. Usaha menengah diartikan sebagai bisnis yang memiliki tenaga kerja < 250 orang, total aset ≤ 50 juta euro dan omzet ≤ 43 juta euro.

Defenisi UMKM menurut undang-undang Nomor 20 tahun 2008 :
(Departemen Koperasi, 2008)

1. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh perorangan atau yang berbentuk 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.
2. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
3. Usaha mikro merupakan kegiatan usaha yang dapat memperluas lapangan pekerjaan serta memberikan pelayanan ekonomi secara luas kepada

masyarakat dan dapat berperan dalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, mendorong pertumbuhan ekonomi, serta berperan mewujudkan stabilitas nasional. Selain itu, usaha mikro adalah salah satu pilar utama ekonomi nasional yang mendapatkan kesempatan utama, dukungan, perlindungan serta pengembangan yang secara luas sebagai wujud pihak yang tegas kepada kelompok usaha ekonomi rakyat, tanpa harus mengabaikan peranan usaha besar dan badan usaha milik pemerintah.

2.7.1 Tujuan Usaha Kecil dan Menengah

Pasal 3 Undang-undang UMKM nomor 20 tahun 2008 menegaskan bahwa UKM bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan ekonomi yang berkeadilan. Fakta berbicara, UKM berperan penting dalam pembangunan serta pertumbuhan ekonomi, bukan hanya di negara berkembang tetapi juga di negara maju karena menyerap banyak tenaga kerja dibandingkan usaha besar. Bentuk UKM bisa berupa perusahaan perorangan, persekutuan, seperti firma dan CV maupun perseroan terbatas.

2.7.2 Kriteria Usaha Kecil dan Menengah

Kriteria UKM menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 :
(Departemen Koperasi, 2008)

1. Usaha Kecil
 - a. Kekayaan bersih > Rp 50.000.000 s.d Rp 500.000.000 (diluar tanah dan bangunan tempat usaha).
 - b. *Omzet* penjualan tahunan > Rp 300.000.000 s.d Rp 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
2. Usaha Menengah

- a. Kekayaan bersih > Rp 500.000.000 s.d Rp 10.000.000.000 (diluar tanah dan bangunan tempat usaha).
- b. Omzet penjualan tahunan > Rp 2.500.000.000 s.d Rp 50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah).

2.7.3 Ciri Usaha Kecil dan Menengah

Ciri Usaha UKM menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 :
(Departemen Koperasi, 2008)

1. Usaha Kecil

- a. Jenis barang / komoditi yang ditekuni umumnya sudah tetap dan tidak mudah berubah.
- b. Lokasi / tempat usaha umumnya sudah menetap dan tidak berpindah-pindah.
- c. Umumnya memiliki pencatatan keuangan (masih sederhana). Pencatatan keuangan usaha sudah terpisah dengan catatan keuangan pribadi. Mampu membuat laporan keuangan sederhana.
- d. Memiliki legalitas usaha dan legalitas lainnya.
- e. SDM (Pengusaha) telah memiliki pengalaman usaha.
- f. (sebagian) Memiliki hubungan dengan lembaga keuangan (hubungan permodalan).
- g. (sebagian) belum mampu membuat *business plan* dengan baik.

2. Usaha Menengah

- a. Umumnya memiliki manajemen dan organisasi yang lebih modern dengan pembagian tugas yang jelas, antara lain keuangan, pemasaran dan produksi.
- b. Telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan sistem akuntansi dengan teratur, sehingga memudahkan auditing dan penilaian atau pemeriksaan termasuk oleh perbankan.

- c. Telah melakukan aturan dan organisasi perburuhan, adanya jamsostek, pemeliharaan kesehatan, dan lain-lain.
- d. Sudah memiliki legalitas usaha yang lengkap.
- e. Sudah memiliki akses pada pendanaan lembaga keuangan.
- f. Pada umumnya telah memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik.

2.7.4 Kontribusi UKM dalam perekonomian

Pertumbuhan ekonomi terkadang disamakan dengan pembangunan ekonomi, namun pembangunan ekonomi memiliki cakupan lebih luas. Pertumbuhan ekonomi mengacu pada sisi *kuantitatif* kegiatan ekonomi, sedangkan pembangunan ekonomi mencakup perubahan *kuantitatif* dan *kualitatif* yang terjadi dalam masyarakat.

Pembangunan ekonomi adalah proses *transisi* ekonomi yang melibatkan *transformasi struktural* ekonomi melalui *industrialisasi*, meningkatnya *Gross National Product* (GNP) dan pendapatan per kepala. Pertumbuhan ekonomi berkontribusi terhadap kemakmuran ekonomi karena memungkinkan masyarakat mengonsumsi lebih banyak barang dan jasa, meningkatkan investasi, angkatan kerja, serta penggunaan *input* yang *efisien* untuk memperluas *output* dan kemajuan teknologi (Ackah & Vuvor, 2010). Menurut Haller (2012), pertumbuhan ekonomi merupakan proses peningkatan ukuran ekonomi nasional melalui pendekatan *makroekonomi* khususnya *Product Domestic Bruto* (PDB) per kapita secara dominan, namun tidak harus *linier* dengan dampak positif sektor sosial ekonomi.

Pertumbuhan ekonomi merupakan perbaikan terus menerus untuk memenuhi permintaan barang dan jasa, yang dihasilkan dari inovasi dalam produk dan proses (Department for Business-Innovation and Skills, 2011). Pertumbuhan ekonomi bisa tercapai dengan *efisiensi* penggunaan sumber daya,

meningkatkan kapasitas produksi suatu negara serta memfasilitasi *redistribusi* pendapatan antara populasi dan masyarakat. Kenaikan pertumbuhan ekonomi mengindikasikan kenaikan produksi barang dan jasa, penurunan tingkat pengangguran, kenaikan jumlah lapangan kerja dan kenaikan taraf hidup penduduk. Pertumbuhan dan pembangunan ekonomi menentukan kemajuan sosial yang melibatkan peningkatan standar kondisi manusia berdasarkan kemajuan ekonomi (Haller, 2012), seperti yang dilakukan oleh UKM.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) berperan penting dalam pengembangan Ekonomi dan negara. UKM menyumbang > 90% semua perusahaan, memberikan banyak kesempatan kerja, dan *diklaim* sebagai alat untuk mengurangi kemiskinan. Komposisi UKM di Jepang > 99 dan mampu menciptakan lapangan kerja, menyumbang mayoritas *output* ekonomi, terutama di bidang manufaktur dan ekspor. Gagasan pengembangan UKM dan kewirausahaan telah diperkenalkan dalam *lanskap* pertumbuhan dan pengembangan pada awal tahun 1940-an, dengan diperkenalkannya kebijakan hibah, kredit bersubsidi, perlakuan pajak khusus melalui pembentukan UKM (Chimucheka, 2013). Peran UKM sebagai motor penggerak pertumbuhan ekonomi dan pembangunan telah menimbulkan perdebatan dikalangan akademisi. Beberapa penulis berpendapat bahwa pengembangan UKM akan mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan, namun dilain pihak beberapa ahli juga berpendapat pertumbuhan ekonomi dan pembangunan sangat bergantung pada perusahaan besar.

Banyak artikel dan publikasi ilmiah yang membahas teori mengenai UKM, termasuk teori *klasik* dan teori *modern*. Teori klasik didukung oleh artikel yang diantaranya ditulis Anderson (1982). Teori klasik pengembangan UKM memprediksi keuntungan UKM akan berkurang seiring berjalannya waktu, dan kenaikan pendapatan perusahaan besar pada akhirnya akan mendominasi

pembangunan ekonomi. Penganut teori klasik menganjurkan pemberian dukungan untuk mengembangkan perusahaan besar dibandingkan UKM.

Teori *modern* menekankan pentingnya UKM terhadap pertumbuhan dan perkembangan ekonomi. A. Berry & Mazumdar (1991) menyatakan negara industri baru di Asia Timur seperti Taiwan dan Korea Selatan mempunyai spesialisasi bisnis yang mengadopsi pengalaman UKM di Eropa Barat. Teori *modern* menjelaskan peran penting UKM, yaitu : (1). Mempercepat pertumbuhan ekonomi melalui kontribusi *output* terhadap *produk domestik bruto* (PDB); (2). Mengurangi kemiskinan melalui penciptaan lapangan kerja. Hal ini didukung bukti empiris yang menunjukkan hubungan positif pertumbuhan UKM dengan pembangunan ekonomi.

Banyak argumen *pro* dan *kontra* mengenai pemikiran teori tersebut. Peneliti yang *pro* UKM tidak mendukung teori *klasik*. Mereka berpendapat UKM dapat meningkatkan persaingan dan kewirausahaan. Dengan demikian, UKM memiliki manfaat ekonomi yang luas dalam *efisiensi*, *inovasi* dan pertumbuhan *produktivitas*. Mereka juga berpendapat dukungan dari pemerintah dan lembaga pendukung lainnya merupakan potensi untuk merealisasikan UKM menjadi motor penggerak pertumbuhan dan perkembangan ekonomi. Banyak lembaga bantuan internasional (termasuk Bank Dunia) sejak tahun 1980-an telah memberikan dukungan kepada UMKM dalam mempercepat pertumbuhan ekonomi dan mengurangi kemiskinan.

Bank Dunia mendukung teori *modern* dengan memberikan tiga argumen untuk mendukung UKM di Negara terbelakang, yaitu: (1). UKM akan meningkatkan persaingan dan kewiraswastaan, karena memiliki manfaat *eksternal* terhadap *efisiensi*, *inovasi*, dan pertumbuhan *produktivitas agregat* secara keseluruhan; (2). UKM umumnya lebih produktif daripada perusahaan besar, namun perkembangannya berpotensi terhambat karena adanya pasar

keuangan, kegagalan institusional serta lingkungan *makroekonomi* yang tidak kondusif; (3). *Ekspansi* UKM akan membuka banyak lapangan kerja daripada perusahaan besar, karena UKM lebih padat karya. Kebijakan *pro-UKM* World Bank pada negara berkembang terbukti melalui berbagai program dukungan yang telah dilakukan.

Banyak argumen kontra diajukan terhadap kebijakan *pro-UKM*. Kritikus mempertanyakan asumsi bahwa UKM dapat digunakan untuk mengukur pertumbuhan dan pembangunan ekonomi. Mereka berpendapat perusahaan besar lebih memiliki keunggulan dari UKM, sehingga lebih baik digunakan dalam mengukur pertumbuhan. Beberapa peneliti juga menemukan bahwa usaha kecil tidak lagi padat karya atau tidak lebih baik menciptakan lapangan kerja dibandingkan perusahaan besar (Beck, Demirguc-Kunt, & Levine, 2004). Mereka berargumen berdasarkan pada fakta empiris bahwa ukuran perusahaan akan *merespons* kondisi kelembagaan nasional. Fakta berbicara bahwa perusahaan besar di negara yang memiliki lembaga keuangan akan berkembang lebih baik dari UKM (Beck, Demirguc-Kunt, & Levine, 2004). Argumen ini menimbulkan kekhawatiran sehubungan dengan upaya untuk mendukung dan memperbaiki sektor UKM (Haltiwanger, Jarmin, & Miranda, 2011); (Beck, Demirguc-Kunt, & Levine, 2004).

Beberapa studi *empiris* menunjukkan UKM berkontribusi > 55% PDB dan > 65% dari total lapangan kerja di negara berpenghasilan tinggi. Kemudian UKM berkontribusi > 95% pada jumlah lapangan kerja dan 70% dari PDB di negara berpenghasilan menengah, serta berkontribusi lebih dari 60% dari PDB dan lebih 70% dari total lapangan kerja di negara berpenghasilan rendah (Schlogl, 2004). Rwigema & Karungu (1999) berpendapat UKM sangat dominan dalam perekonomian suatu negara. Di Amerika Serikat dan Inggris, Usaha Kecil memainkan peran strategis dalam perekonomian karena menyumbang sepertiga

lapangan kerja industri dengan persentase *output* yang lebih rendah. UKM di negara dunia ketiga mendominasi usaha aktif secara ekonomi, dengan demikian kemakmuran UKM disini dianggap jauh lebih penting daripada di negara dunia pertama (Rwigema & Karungu, 1999).

Peranan UKM dalam perekonomian tidak dapat diremehkan begitu saja, karena merupakan sumber terpenting mengurangi kemiskinan, meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional, sumber tenaga kerja dan peningkatan status sosial (Raziq, 2014). Ahmad et al. (2010) juga mengemukakan UKM memiliki peran penting terhadap pertumbuhan serta daya saing ekonomi. Cina menjadi negara dengan pertumbuhan ekonomi terbesar di dunia, dan UKM merupakan elemen kunci dalam perekonomiannya yang menghitung 99% dari total jumlah perusahaan dan 70% dari keseluruhan lapangan kerja (Tang, Wang, & Zhang, 2007). Sebagian besar ekonomi di Pakistan merupakan ekonomi berbasis UKM (Minniti, Bygrave, & Autio, 2005); (Kuratko & Hodgetts, 2010); (Schlogl, 2004). Di Pakistan, sektor UKM mewakili 90% dari semua perusahaan di Pakistan, mempekerjakan hampir 80% tenaga kerja *non-pertanian* dan berbagi 40% PDB tahunan (Khan, I. A., & Ghouri, 2011).

Penelitian terdahulu banyak membahas pentingnya UKM dalam pembangunan ekonomi. Namun, di sisi lain rasio kegagalan UKM berada pada taraf mengkhawatirkan. Banyak UKM yang baru didirikan gagal dalam lima tahun pertama (Zimmerer & Scarborough, 2008); (Kuratko & Hodgetts, 2010). Sebagian besar penelitian di Australia, Amerika Serikat dan Inggris membuktikan bahwa hampir 80-90 persen UKM gagal dalam waktu 5-10 tahun (Ahmad et al., 2010); (Zimmerer & Scarborough, 2008). Di Malaysia, kekurangan *literatur* dan informasi menyebabkan kegagalan UKM berada pada angka 60 persen (Noor Hazlina & Seet, 2009). Selain itu, riset membuktikan kegagalan UKM di Pakistan meningkat

lapangan kerja industri dengan persentase *output* yang lebih rendah. UKM di negara dunia ketiga mendominasi usaha aktif secara ekonomi, dengan demikian kemakmuran UKM disini dianggap jauh lebih penting daripada di negara dunia pertama (Rwigema & Karungu, 1999).

Peranan UKM dalam perekonomian tidak dapat diremehkan begitu saja, karena merupakan sumber terpenting mengurangi kemiskinan, meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional, sumber tenaga kerja dan peningkatan status sosial (Raziq, 2014). Ahmad et al. (2010) juga mengemukakan UKM memiliki peran penting terhadap pertumbuhan serta daya saing ekonomi. Cina menjadi negara dengan pertumbuhan ekonomi terbesar di dunia, dan UKM merupakan elemen kunci dalam perekonomiannya yang menghitung 99% dari total jumlah perusahaan dan 70% dari keseluruhan lapangan kerja (Tang, Wang, & Zhang, 2007). Sebagian besar ekonomi di Pakistan merupakan ekonomi berbasis UKM (Minniti, Bygrave, & Autio, 2005); (Kuratko & Hodgetts, 2010); (Schlogl, 2004). Di Pakistan, sektor UKM mewakili 90% dari semua perusahaan di Pakistan, mempekerjakan hampir 80% tenaga kerja *non-pertanian* dan berbagi 40% PDB tahunan (Khan, I. A., & Ghouri, 2011).

Penelitian terdahulu banyak membahas pentingnya UKM dalam pembangunan ekonomi. Namun, di sisi lain rasio kegagalan UKM berada pada taraf mengkhawatirkan. Banyak UKM yang baru didirikan gagal dalam lima tahun pertama (Zimmerer & Scarborough, 2008); (Kuratko & Hodgetts, 2010). Sebagian besar penelitian di Australia, Amerika Serikat dan Inggris membuktikan bahwa hampir 80-90 persen UKM gagal dalam waktu 5-10 tahun (Ahmad et al., 2010); (Zimmerer & Scarborough, 2008). Di Malaysia, kekurangan *literatur* dan informasi menyebabkan kegagalan UKM berada pada angka 60 persen (Noor Hazlina & Seet, 2009). Selain itu, riset membuktikan kegagalan UKM di Pakistan meningkat

dari 90 persen menjadi 95 persen pada periode awal (Ullah, Farooq, & Ahmad, 2012).

2.7.5 Kontribusi UKM dalam perekonomian Indonesia

UKM secara *historis* menjadi pemain utama dalam kegiatan ekonomi domestik di Indonesia, terutama sebagai penyedia lapangan kerja yang besar, dan sebagai sumber pendapatan primer atau sekunder bagi banyak rumah tangga (Bhasin & Venkataramany, 2010; Hamdani & Wirawan, 2012; Pawitan, 2012; Setyaningsih, 2012). UKM memberikan kontribusi besar bagi perekonomian Indonesia terutama saat krisis keuangan 2008-2009. Pada periode tersebut, UKM berkontribusi pada pertumbuhan lapangan kerja serta menstabilkan tingkat kemiskinan, sejalan dengan teori bahwa UKM memberi kontribusi lebih pada bidang pekerjaan di negara berpenghasilan rendah daripada di negara berpenghasilan tinggi. (Ayyagari, Demirguc-Kunt, & Maksimovic, 2011).

Meningkatnya jumlah UKM juga dapat menunjang perekonomian menjadi lebih kuat (Sharma & Wadhawan, 2009). Keterlibatan UKM untuk rumah tangga petani berpenghasilan rendah di pedesaan dalam kegiatan *non-pertanian* menjadi sangat penting. Keterlibatan ini merupakan faktor penting dalam pengembangan ekonomi masyarakat lokal, namun hanya sekitar 57% yang mampu menambahkan nilai (*value*) pada perusahaannya (Mourougane, 2012).

Sektor UKM terbesar di Indonesia adalah pertanian, perdagangan, hotel dan restoran, serta industri manufaktur. Sektor lainnya adalah kegiatan manufaktur tradisional sederhana seperti produk kayu, *furnitur*, tekstil, pakaian, alas kaki, makanan dan minuman (Tambunan, 2008). UKM juga telah diakui memiliki peran penting lainnya di Indonesia sebagai sarana pengembangan dan pertumbuhan ekspor *non migas*, khususnya di sektor manufaktur.

UKM di Indonesia menyumbang > 75% pendapatan nasional dan menguasai 97% pekerjaan secara nasional. Setyaningsih (2012) berpendapat Jumlah ini mencerminkan kehati-hatian pengembangan UKM, karena ragam keterampilan dan teknologi ketenagakerjaan dapat diadopsi untuk kebutuhan pelanggan akan produk makanan dan produk lainnya

Kementerian Koperasi dan UMKM adalah lembaga yang bertanggung jawab untuk mengembangkan UKM di Indonesia. Mereka memiliki tujuh tujuan strategis dalam operasionalnya, yaitu : (1) meningkatkan jumlah peran koperasi dan UMKM dalam perekonomian nasional; (2) meningkatkan pemberdayaan koperasi dan UMKM; (3) meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan oleh koperasi dan UMKM; (4) meningkatkan penjualan produk yang dihasilkan oleh koperasi dan UMKM; (5) memberikan akses yang lebih baik terhadap pembiayaan dan jaminan kredit untuk koperasi dan UMKM; (6) memperbaiki lingkungan bisnis yang lebih condong ke koperasi dan UMKM; dan (7) mengembangkan kewiraswastaan baru di koperasi dan UMKM. (Kementerian Koperasi dan UMKM, 2012)

Jumlah UKM meningkat setiap tahun dan diprediksi bisnis ini tidak akan menghilang dimasa depan karena mayoritas UKM menghasilkan produk sederhana, murah dan dapat dikonsumsi oleh keluarga miskin atau berpenghasilan rendah. Meskipun pendapatan *riil* per kapita di Indonesia meningkat setiap tahunnya, mayoritas penduduk di negara ini masih mendapatkan upah rendah. Dengan demikian, permintaan akan produk UKM masih sangat besar, apalagi UKM banyak dijalankan oleh keluarga berpenghasilan rendah atau miskin sebagai sumber pendapatan *primer* atau *sekunder*.

Berdasarkan pengamatan di negara maju dan berkembang, persoalan terbesar yang dihadapi UKM adalah masalah pembiayaan (Beck, Demirguc-Kunt,

Laeven, & Maksimovic, 2004). Bank Indonesia juga menemukan hal yang sama di Indonesia. Penyebab utama masalah tersebut adalah Bank berpikir UMKM di Indonesia tidak *bankable* (Profil Bisnis UMKM, 2015). Oleh karenanya, Pemilik UKM akan mencari tambahan dana dari keluarga, teman atau menggunakan tabungan sendiri.

Pemerintah Indonesia juga telah mencoba untuk memecahkan masalah ini, dengan cara dukungan *finansial* untuk UKM yang terbagi dalam 3 kategori, yaitu dukungan *finansial* dari Kementerian Koperasi dan UMKM, peraturan wajib untuk membiayai UKM dari sektor perbankan, dan dukungan keuangan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

2.7.6 Permasalahan UKM

Isu *Globalisasi* yang muncul saat ini dapat mempengaruhi pertumbuhan UKM di masa depan. UKM dapat berkembang melalui pertukaran pengetahuan dan *transfer* teknologi, atau mungkin *ambbruk* karena tekanan dari pasar domestik dan internasional. Diperkirakan hanya sebagian kecil UKM di negara berkembang yang bisa bertahan dalam tekanan *globalisasi* dibandingkan dengan negara maju.

Dengan melihat kontribusinya yang besar terhadap ekonomi, penting untuk melakukan beberapa pengembangan UKM di beberapa bidang, seperti :

- (1). memperbaiki kapasitas program pinjaman UKM dengan prioritas pada masalah agunan, seperti penerimaan bentuk jaminan yang lebih *fleksibel*, aplikasi pinjaman yang mudah dan efektif, memperkenalkan lembaga pemeringkat kredit dan standar akuntansi sederhana;
- (2). mempromosikan kegiatan ekspor karena dapat meningkatkan pendapatan negara;
- (3). Menyederhanakan proses pendaftaran dengan mengurangi biaya, waktu, dan persyaratan;
- (4). pelatihan karyawan dan mengembangkan infrastruktur terutama di daerah pedesaan (Indonesian Banking Development Institute, 2015).

Menurut data Office of SME Promotion (OSMEP) (2007), permasalahan yang dihadapi UKM adalah : Perspektif UKM (1). Kurangnya informasi dan saran dari Lembaga Keuangan, (2). Kompleksitas dan ketidaknyamanan terkait proses pinjaman, (3). Kualifikasi UKM yang tidak memadai, (4). Biaya dan tingkat bunga yang dikenakan, (5). Kurangnya agunan; sedangkan dari Perspektif Bank adalah (1). Jaminan yang tidak memadai, (2). Kurangnya pengalaman bisnis, (3). Sistem akuntansi UKM yang tidak dapat diandalkan, (4). Kurangnya perencanaan bisnis UMKM, (5). Riwayat *NPL* UKM, (6). Biaya transaksi dan biaya operasional yang tinggi untuk aplikasi pinjaman per UKM, (7). Aturan dan peraturan pemerintah yang ketat, (8). *Unlevel Playing Field*.

Garwe & Fatoki (2012) mengemukakan faktor yang mempengaruhi UKM, yaitu faktor *eksternal* : (1). Kendala Finansial, (2). Manajemen; Faktor Internal : (1). Ekonomi, (2). Pasar, (3). Infrastruktur. Sannajust (2014) mengemukakan kendala UKM adalah faktor *struktural* seperti potensi yang terbatas untuk *fleksibilitas* dan perampingan, kurangnya *diversifikasi* usaha, struktur keuangan yang lemah, rendahnya tingkat permodalan dan sangat bergantung pada pembiayaan *eksternal*. Sedangkan Kelemahan UKM menurut Oduntan (2014) adalah: (1). Ketidakmampuan *akses* Keuangan, (2). ketersediaan Infrastruktur yang tidak memadai, (3). Ketiadaan informasi, (4). Keterampilan Wirausaha yang Rendah, (5). Buruknya implementasi kebijakan. Kekuatan utama UKM adalah *fleksibilitas*, kepemilikan manajemen, tenaga kerja yang murah, rasio *overhead* dan rasio *output* modal yang rendah. Sedangkan Uma (2013) mengemukakan kelemahan UKM diantaranya kurangnya kesadaran akan kualitas, kurangnya kekuatan *finansial* dan kurangnya budaya kerja industri.

Bank Indonesia dalam Profil Bisnis UMKM (Indonesian Banking Development Institute, 2015) memaparkan berbagai kendala yang dihadapi UMKM di Indonesia, yaitu: teknologi, *finansial*, kesulitan akan pemasaran,

keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) dan masalah bahan baku. Dalam hal keterbatasan finansial, dua masalah pokok UMKM yaitu mobilisasi modal awal (*star-up capital*) dan akses modal kerja dan finansial jangka panjang untuk investasi yang sangat diperlukan untuk pertumbuhan output jangka panjang (Indonesian Banking Development Institute, 2015).

Modal awal UKM umumnya berasal dari modal sendiri atau bisa dari sumber informal lainnya. Pada kenyataannya sumber permodalan ini sering tidak cukup untuk membiayai kegiatan produksi apalagi untuk kebutuhan investasi (perluasan kapasitas produksi atau menggantikan mesin-mesin tua). Banyaknya pesaing yang memiliki kekuatan besar (dalam hal permodalan) merupakan faktor penghambat lain pertumbuhan UKM, karena kekuatan besar dalam permodalan akan meningkatkan pertumbuhan UKM dan menghasilkan *output* yang tinggi. *Output* yang tinggi akan berbanding lurus dengan *omzet* yang dihasilkan, sehingga UKM akan *berekspansi* lebih luas lagi dan mendorong terciptanya lapangan pekerjaan.

2.7 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian terdahulu

PENELITI / TAHUN	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL	HASIL PENELITIAN (FOKUS KAJIAN-REKOMENDASI-OPINI)
<i>Innovation Capability terhadap Business Model Innovation</i>			
Tavani Saeed Najafi, et al 2018	How Collaboration Innovation networks effect new product performance : Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity.	<ul style="list-style-type: none"> • New Product performance • Collaborative innovation network • Process Innovation Capability 	Secara keseluruhan, penelitian ini menemukan pengaruh positif pada innovation capability dan memberikan rekomendasi untuk model dasar inovasi.
Yip Angus W.H, Nancy	Sustainable business model	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainable 	Daya Tarik pelanggan

M.P Bocken 2018	archetypes	Model Business	mempengaruhi Model bisnis
Haggege Meyer, et al, 2017	Business Model Performance : Five key Performance	Statistic Drivers : <ul style="list-style-type: none"> • Rethinking Customer engagement • Reconfiguring external linkages • Optimizing internal Processes Dynamic Drives: <ul style="list-style-type: none"> • Cultivating Strategic Awareness • Developing reconfiguration Capacity 	Untuk kesuksesan Model Bisnis, manajer perlu mengadopsi pandangan yang lebih dinamis, menekankan bagaimana perubahan kombinasi berkelanjutan penting bagi pertumbuhan perusahaan
Feng Li, 2017	The Digital Transformation of Business models in the creative industries : A holistic framework and emerging trends	<ul style="list-style-type: none"> • Business Model • Technology Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengembangkan Model bisnis diperlukan pendekatan Kognitif • Inovasi technology mendorong pengembangan Inovasi Model bisnis
George Alxe Catalin, Catalina Monica Alexe, 2016	The Importancw of the Dimensions of the Innovation Management in Evaluating the Innovation Capability of the Firms in the Machine Building Industry in Romania	Manajemen Inovasi	Manajemen inovasi menghasilkan audit inovasi
David J Teece, 2015	Business Models, Business Strategy, and Innovation	Business Models, Business Strategy, and Innovation	Model bisnis menggambarkan bahwa perusahaan mampu memberikan nilai kepada pelanggan,

			membujuk pelanggan untuk membayar nilai, dan berupaya untuk mengubahnya menjadi profit
Patel 2015	Sustainable Business Model Innovation Review	Business Model Innovation	Banyak inovasi model bisnis yang gagal
Kalay and Lynn (2015)	The Impact of strategic innovation management practices on firm innovation performance	Strategy inovasi, Struktur Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi Inovasi, Struktur Organisasi dan Budaya inovasi secara signifikan meningkatkan kinerja Inovasi perusahaan. • Tetapi tidak semua jenis strategi inovasi yang kompleks mempengaruhi produktifitas masa depan secara signifikan. • Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan membutuhkan perhatian strategi inovasi kearah yang lebih Kompleks.
Marketing Capability terhadap Business Model Innovation Quality			
Shampy Kamboj, Zillur Rahman 2017	Market Orientattion, Marketing Capability and Sustainable Innovation : The Consumption and Competitive Advantage	<ul style="list-style-type: none"> • Market Orientattion • Marketing Capability • Sustainable Innovation 	Kemampuan memiliki hubungan dengan kemampuan non teknis .
Reza	Dynamic Marketing	• Dynamic	Menunjukkan

Kachouie, et al 2016	Capabilities view on creating market change	<ul style="list-style-type: none"> Marketing Capability Dynamic Capability Market Change 	bahwa organisasi yang memiliki Dynamic Capability mampu mencapai daya saing yang unggul dan mengalahkan pesaing mereka.
Zott, et al 2011		<ul style="list-style-type: none"> Digital Marketing Business Model 	menyatakan bahwa Perkembangan pemasaran seiring dengan perkembangan teknologi Digital sehingga dalam pemasaran dikenal istilah <i>ecommerce</i> . Dengan system <i>ecommerce</i> segala transaksi dengan mudah dapat dilakukan dan memberikan dampak mekanisme pendapatan Inovatif.
Marketing Capability terhadap Emarket Entry Capability			
Reza Kachouie, et al 2016	Dynamic Marketing Capabilities view on creating market change	<ul style="list-style-type: none"> Dynamic Marketing Capability Dynamic Capability Market Change 	Menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki Dynamic Capability mampu mencapai daya saing yang unggul dan mengalahkan pesaing mereka.
Business Model Innovation terhadap Emarket Entry Capability			
Raphael Amit and Christoph Zott, 2012	Creating Value Through Business Model Innovation	Business Model Innovation	Inovasi model bisnis dapat berupa penambahan kegiatan baru, menghubungkan kegiatan dengan cara baru atau

			mengubah pihak mana yang melakukan suatu kegiatan. Temuan pendorong model bisnis adalah kunci utama, sebagai pelengkap, nilai yang baru, dan efisiensi merupakan pendorong inovasi model bisnis. Dalam organisasi biasanya model bisnis akan bertahan dan berkelanjutan
Arto Ojala and Pasi Tyrvainem, 2016	Business Models and market entry mode choice of small software firms	<ul style="list-style-type: none"> • Business Model • Market entry mode choice 	Model bisnis sangat dipengaruhi oleh market entry mode choice dan dipengaruhi oleh perangkat lunak perusahaan dalam operasi bisnisnya
Silvana Trimi and Jasmina berbegal Mirabent, 2012	Business Model Innovation in entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none"> • Business Model Innovation • Entrepreneurship 	Inovasi model bisnis harus lebih dekat dengan pelanggan sehingga pada para pelaku UKM perlu merancang model bisnis yang fleksibel
Business Model Innovation Quality terhadap SMEs Growth Performance			
Yariv Taran and Harry Boer, 2016	A Business Model Innovation Typology	Business Model Innovation	Dalam mengembangkan inovasi model bisnis merujuk pada teori inovasi dan Organisasi.
Yarif Taran, Harry Boer, Peter Lindgren, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • Business Model Innovation • SMEs Growth Performance 	Model bisnis yang efektif adalah sebagai pendukung inti dari kinerja perusahaan

			apapun jenis perusahaannya. Inovasi bisnis menjadi semakin penting karena meningkatnya persaingan global, baik secara teoritis maupun praktis. Beberapa model bisnis ditentukan oleh karakteristik dan tantangan masing-masing perusahaan
Tina Saebi dan Nicolai J Foss	Business Model for Open Innovation : Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimenssions	• Business Model innovation	Strategi model bisnis yang terbuka sangat mempengaruhi inovasi model bisnis
Casadesus Masannel dan Ricart 2010		• Business Model Innovation •	Perusahaan dapat bersaing melalui model bisnis mereka
Teece 2010	A Business Model : Recent Developments and Future Reseach	• Business Model Innovation •	Model bisnis adalah alat yang kuat untuk kewirausahaan, baik dalam tahap penciptaan usaha atau perubahan usaha. Semua bisnis baik secara implisit maupun eksplisit memnggunakan model bisnis tertentu
Emarket Entry Capability terhadap SMEs Growth Performance			
Michael Abebe,2014	Electronic Commerce adoption, entrepreneurial orientation and small and medium sized enterprise (SME)	• Ecommerce • SMEs Performance	Adopsi ecommerce memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja UKM.

	performance		Hasil analisis menunjukkan sangat penting pengadopsi ecommerce untuk meningkatkan kinerja UKM.
Zan Wang, Hyun Gon Kim, 2017	Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective	• Dynamic Capability Perspective	Perusahaan perlu melakukan pengembangan kemampuan pemasaran baru dengan memperbaiki hubungan pelanggan (CRM) melalui media sosial agar meningkatkan keterlibatan pelanggan dan meningkatkan kinerja perusahaan
<i>Innovation Capability terhadap SMEs Growth Performance melalui Business Model Innovation Quality</i>			
R.p. Jayani Rajapathirana, Yan Hui, 2017	Relationship Between innovation Capability, Innovation Type, and Performance	Innovation Capability, Innovation Type, and Performance	Perusahaan dengan kemampuan inovasi yang lebih tinggi telah mempengaruhi sangat tinggi dan kuat kinerja perusahaan, namun kemampuan dan kekurangan inovasi merupakan hambatan.
fuller,2013			Model bisnis merupakan sistem yang memecahkan masalah mengidentifikasi siapa yang terlibat dengan kebutuhan mereka,

			memberikan kepuasan dan menghasilkan nilai. Model bisnis memediasi hubungan antara teknologi dan kinerja perusahaan.
Marketing Capability terhadap SMEs Growth Performance melalui Business Model Innovation Quality			
R.p. Jayani Rajapathirana, Yan Hui, 2017	Relationship Between innovation Capability, Innovation Type, and Performance firm	innovation Capability, Innovation Type, and Performance firm	Perusahaan dengan kemampuan inovasi yang lebih tinggi telah mempengaruhi sangat tinggi dan kuat kinerja perusahaan, namun kemampuan dan kekurangan inovasi merupakan hambatan.
fuller,2013			Model bisnis merupakan sistem yang memecahkan masalah mengidentifikasi siapa yang terlibat dengan kebutuhan mereka, memberikan kepuasan dan menghasilkan nilai. Model bisnis memediasi hubungan antara teknologi dan kinerja perusahaan.
Marketing Capability terhadap SMEs Growth Performance melalui Emarket Entry Capability			
Reza Kachouie, et al 2016	Dynamic Marketing Capabilities view on creating market change	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamic Marketing Capability • Dynamic Capability 	Menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki Dynamic Capability

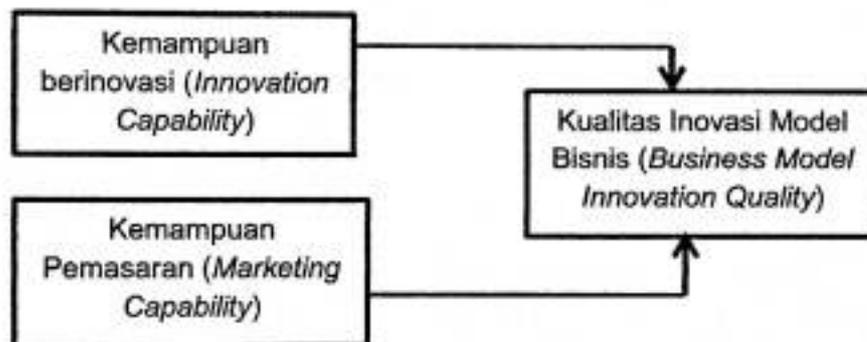
		<ul style="list-style-type: none"> • Market Change 	mampu mencapai daya saing yang unggul dan mengalahkan pesaing mereka.
Michael Abebe, 2014	Electronic Commerce adoption, entrepreneurial orientation and small and medium sized enterprise (SME) performance	<ul style="list-style-type: none"> • Ecommerce • SMEs Performance 	Adopsi ecommerce memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja UKM. Hasil analisis menunjukkan sangat penting pengadopsi ecommerce untuk meningkatkan kinerja UKM.
Zan Wang, Hyun Gon Kim, 2017	Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamic Capability Perspective 	Perusahaan perlu melakukan pengembangan kemampuan pemasaran baru dengan memperbaiki hubungan pelanggan (CRM) melalui media sosial agar meningkatkan keterlibatan pelanggan dan meningkatkan kinerja perusahaan

BAB III

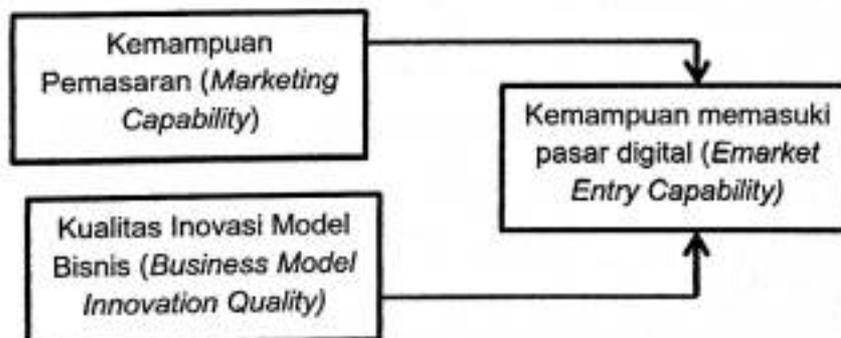
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

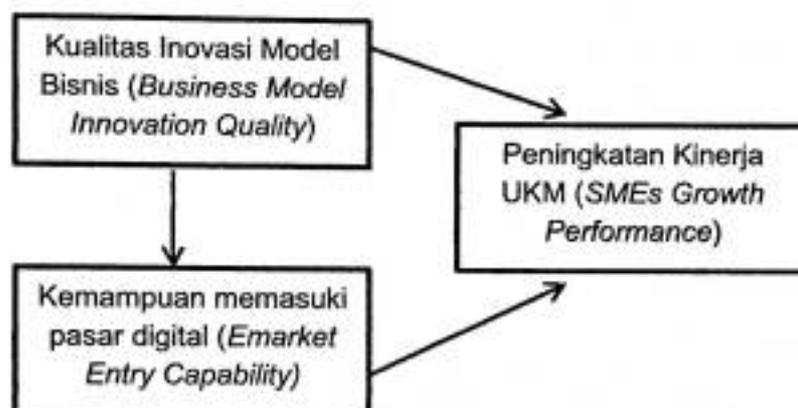
Kerangka Konseptual menggambarkan hubungan antara kerangka teoritis yang dibahas sebelumnya dan terkait model empirik. Model empirik yang pertama adalah menentukan Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) yang dilandasi pada kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*) dan Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*).



Selanjutnya Model empirik yang kedua adalah mengidentifikasi Kemampuan memasuki pasar digital (*Emarket Entry Capability*) yang dilandasi oleh Kemampuan Pemasaran (*Marketing capability*) dan Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*).



Dan model empirik yang ketiga adalah mengidentifikasi Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performace*) yang dilandasi oleh Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) dan Kemampuan memasuki pasar digital (*Emarket Entry Capability*)



3.1.1 Variabel Independen : kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*) dan Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*).

Dalam terminology inovasi "kemampuan" didefenisikan sebagai 1)kemampuan produk untuk mengembangkan produk yang memenuhi pasar, 2)kemampuan untuk memanfaatkan teknologi dalam mengembangkan produk, 3)kemampuan untuk mengembangkan produk baru meningkatkan kinerja produk sebelum kebutuhan pasar; dan 4) kemampuan untuk memanfaatkan teknologi untuk menciptakan peluang baru. Konsep kemampuan inovasi mencakup dimensi inovasi produk, inovasi proses dan inovasi manajemen (Lin,2007; plessis,2007).

Kemampuan inovasi dapat diukur di tingkat individu maupun organisasi. Pada tingkat individu, perspektif kemampuan inovasi dikelompokkan menjadi 1)

perspektif karakteristik kepribadian (kepribadian), misalnya tingkat kemauan untuk berubah dari individu; 2) Perspektif perilaku, seperti kemampuan individu untuk mencoba sesuatu yang baru; dan 3) perspektif output, yaitu kemampuan individu untuk membuat sesuatu yang baru (Lin, 2007).

Pada tingkat organisasi kemampuan berinovasi dapat diukur dengan kemampuan untuk mengembangkan produk baru, kemampuan untuk merespon perubahan teknologi, dan kemampuan untuk menghadapi pesaing. Kemampuan inovasi dibagi pada tiga komponen 1) sebuah produk inovatif yang merupakan hasil dari proses pembelajaran internal yang melibatkan beberapa sumber pengetahuan, 2) pengembangan kualitas produk yang dicapai melalui pengembangan keterampilan organisasi dalam membangun kemampuan organisasi untuk mengelola pengetahuan dan menerapkannya dalam proses peningkatan kualitas produk, 3) faktor pertumbuhan pasar, yang akan menciptakan kebutuhan bagi organisasi agar dapat terampil dalam inisiatif proses belajar dan menjadikan pengalaman yang dimiliki sebagai pengetahuan organisasi. (Adam dan Comber, 2013).

Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berfungsi sebagai proses dimana perusahaan memilih proposisi nilai dan menggunakan sumber daya untuk memberikan penawaran nilai tersebut (Vorhies & Morgan, 2005). Dari perspektif Sistem Informasi perusahaan yang menggabungkan dan mengintegrasikan sumber daya ke dalam fungsi *ecommerce* yang unik dapat menciptakan kemampuan *ecommerce* yang unik pula (Zhu, 2004).

Dengan Menggabungkan manajemen strategi/Pemasaran dan perspektif Sistem Informasi maka kemampuan pemasaran *ecommerce* sebagai

kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan mengasimilasi kegiatan *ecommerce* ke dalam penawaran nilai pasar yang memenuhi tujuan yang diinginkan. (Gregory, 2017).

Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan pelanggan, pemasok dan distribusi ke dalam operasinya, memberikan perusahaan dengan informasi permintaan pelanggan yang akurat dan input yang memenuhi syarat dalam membantu perusahaan untuk mencapai keselarasan yang terintegrasi (Day,1994;Prasnikar et al 2008; Yu et al 2014)

3.1.2 Variabel Dependen : Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performace*)

Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performace*) dalam penelitian ini diukur dengan keuangan, Penjualan, posisi bersaing, pertumbuhan pelanggan, proses manajemen, dan peningkatan pasar baru. (Ray and Tang 2010; Liu 2018; Demirbag et al 2006).

UKM memang memiliki ukuran, struktur dan operasi bisnis yang berbeda-beda. Faktor internal dan faktor eksternal merupakan pendorong dalam peningkatan kinerja UKM. Aspek keuangan, dukungan kelembagaan dapat mendorong UKM dan usaha lokal berkembang secara mandiri (Ndiaye 2018)

3.1.3 Variabel Mediasi : Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) dan Kemampuan memasuki pasar digital (*Emarket Entry Capability*).

Model bisnis yang efektif adalah sebagai pendukung inti dari kinerja perusahaan apapun jenis perusahaannya. Inovasi bisnis menjadi semakin penting karena meningkatnya persaingan global, baik secara teoritis maupun praktis. Beberapa model bisnis ditentukan oleh karakteristik dan tantangan masing-masing perusahaan. (Yarif Taran, Harry Boer, Peter Lindgren, 2015).

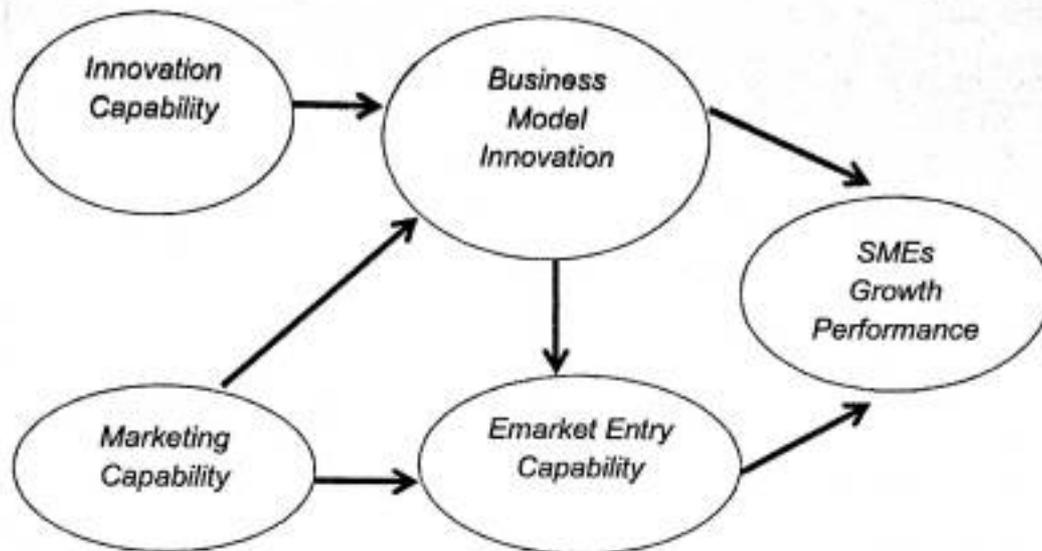
Ekosistem bisnis sebagai satu kerangka kerja terintegrasi. Kerangka kerja seperti itu menjadi referensi strategis untuk mendefinisikan dan meluncurkan nilai-nilai dan minat bisnis baru untuk semua pelaku bisnis dan pemangku kepentingan yang relevan. Dengan demikian, inovasi model bisnis menjadi perhatian. Prinsip utama yang mendasari pemodelan bisnis adalah untuk menggambarkan seluruh respons entrepreneurial terhadap kekuatan pasar yang dinamis dan kompleks (Vasconcelos dan Ramirez, 2011).

Pelaku bisnis dan pemangku kepentingan tidak dapat mengantisipasi dengan pasti partisipasi mereka dalam sebagian besar tahapan proses pemodelan bisnis (Sherped, Patzelt, & Baron, 2013). Dibawah kondisi yang sangat kompleks, proses yang berhasil dari inovasi model bisnis harus menjalani proses peninjauan dan penyempurnaan secara terus menerus untuk solusi bisnis dan penciptaan nilai (Smith, Binns & Tushman, 2010). Berdasarkan premis tersebut kompleksitas konteks sebagai kunci anteseden membentuk inovasi model bisnis.

Model bisnis merupakan sistem yang memecahkan masalah mengidentifikasi siapa yang terlibat dengan kebutuhan perusahaan, memberikan kepuasan dan menghasilkan nilai. Model bisnis memediasi hubungan antara teknologi dan kinerja perusahaan. (fuller,2013).

Kemampuan memasuki pasar digital (*Emarket Entry Capability*) didefinisikan sebagai proses integrative, di mana perusahaan menggunakan sumber daya berwujud dan tidak berwujud untuk memahami kebutuhan spesifik konsumen yang kompleks, mencapai diferensiasi produk relative terhadap persaingan, dan mencapai ekuitas merek superior (day,1994; Dutta et al,1999; song, Benedetto et al, 2007; song. Droge et al,2005). Suatu perusahaan mengembangkan kemampuan pemasarannya ketika dapat menggabungkan keterampilan individu dan pengetahuan karyawannya bersa dengan sumber daya yang tersedia (Vorhies & Morgan,2005). Sebuah perusahaan yang menghabiskan lebih banyak sumber daya untuk berinteraksi dengan pelanggan dapat meningkatkan kemampuan "merasakan pasar" mereka (narsimhan et al,2006). Kemampuan seperti itu dibangun sangat sulit untuk ditiru untuk perusahaan yang bersaing (Day, 1994). Dengan demikian kapabilitas pemasaran dianggap sebagai sumber penting untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Berdasarkan pemaparan Variabel di atas, berikut adalah Kerangka Konseptual dalam penelitian ini :



Gambar : 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

3.2 Pengembangan Hipotesis

Tujuan utama dalam penelitian ini adalah untuk melihat peralihan Model bisnis dari Konvensional ke *Digital* dalam mempengaruhi Pertumbuhan Kinerja UKM. Kerangka Konseptual yang disajikan di atas akan digunakan untuk mengembangkan Hipotesis yang dapat di uji dalam penelitian ini. Berikut ini adalah garis besar rincian tentang bagaimana hipotesis akan diuji, bagaimana kaitannya dengan *Resource Advantage Theory of Competition* dan *Dynamic Capability*

3.2.1 Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)

Kerangka Konseptual dalam penelitian ini menunjukkan bahwa peran model bisnis sangat berperan penting dalam perkembangan suatu usaha. Model bisnis seringkali diperlukan oleh inovasi teknologi yang menciptakan kebutuhan

pelanggan yang tidak terbatas. Model bisnis yang baru dengan sendirinya mewakili suatu bentuk inovasi. (Business model, business strategy and innovation David J Teece, 2010, P.5)

Istilah model bisnis banyak dibicarakan menjelang akhir 1990-an (Osterwalder, Pigneur 2005), didorong oleh faktor-faktor seperti "ekonomi pengetahuan yang muncul, pertumbuhan internet dan *ecommerce*, *outsourcing* dan *offshoring* banyaknya kegiatan bisnis, dan restrukturisasi industry jasa keuangan di seluruh dunia (Teece,2010,P.174). Beberapa publikasi tentang model bisnis adalah Linder & Cantrell (2000), Amit & Zott (2001), Magretta (2002), Osterwalder & Pigneur (2004), Osterwalder et al (2005), dan Chesbrough (2006). Kesepakatan yang dari semua penulis dalam bidang ini adalah bahwa model bisnis adalah model cara perusahaan melakukan bisnis (Taran,2011)

Merancang model bisnis baru membutuhkan kreativitas, wawasan dan banyak informasi intelegen tentang pelanggan dan pesaing. Model bisnis yang cocok jarang terlihat di awal untuk industry yang sedang berkembang: Pengusaha/manajer yang baik memiliki posisi yang baik, yang memiliki template model bisnis yang baik tetapi tidak sempurna. Mereka yang dapat belajar dan menyesuaikan adalah yang lebih mungkin berhasil. (Business model, business strategy and innovation David J Teece, 2010, P.16)

Beberapa perusahaan tidak perlu mengambil resiko untuk menginovasi model bisnis mereka karena telah memiliki posisi kompetitif yang aman seperti memiliki Aset yang unik,Hak atas Kekayaan Intelektual (Haki) merek atau teknologi eksklusif. Sebagian besar industry, persaingan global yang ketat (skarzynski & Gibson,2008;Tidd & Bessant, 2009;Hult,2012) telah mengurangi tidak hanya siklus hidup produk/layanan, tetapi juga siklus kehidupan model

bisnis yang berlaku Hal ini pasti mendorong semakin banyak perusahaan untuk memikirkan kembali model bisnis mereka untuk memungkinkan mereka bersaing di pasar yang sudah ada, atau memasuki pasar baru yang telah berhasil (Chesbrough, 2007; Skarzynki & Gibson, 2008; Tidd & Bessant, 2009). Apple, IBM dan Dell, Southwest Airlines dan Ryan Air, Google, Microsoft, Amazon, Facebook dan Skype, Starbucks, Zara dan Cirque du Soleil adalah contoh brand terkenal yang disebutkan D'Aveni (1994, hal 2) kunci kesuksesan perusahaan-perusahaan ini adalah inovasi model Bisnisnya

Dalam literature model bisnis, pertanyaan tentang cara mencapai inovasi model bisnis sebagian besar telah diabaikan (Misalnya Amit & Zott, 2001; Moris et al, 2005; Lindgren Taran, & Pigneur, 2010). Namun, banyak akademisi (mis; Amit & Zott, 2001; Chesbrough, 2010; Teece, 2010) dan publikasi praktis (mis; Margareta, 2002; IBM, 2006) telah membuatnya masuk akal bahwa inovasi model bisnis itu penting. IBM (2006). Untuk menguji Argumen di atas, maka dirumuskanlah hipotesis :

H1 : Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)

3.2.2 Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)

Kemampuan pemasaran didefinisikan sebagai proses integrative, di mana perusahaan menggunakan sumber daya berwujud dan tidak berwujud untuk memahami kebutuhan spesifik konsumen yang kompleks, mencapai diferensiasi produk relative terhadap persaingan, dan mencapai ekuitas merek

pelanggan yang tidak terbatas. Model bisnis yang baru dengan sendirinya mewakili suatu bentuk inovasi. (Business model, business strategy and innovation David J Teece, 2010, P.5)

Istilah model bisnis banyak dibicarakan menjelang akhir 1990-an (Osterwalder, Pigneur 2005), didorong oleh faktor-faktor seperti "ekonomi pengetahuan yang muncul, pertumbuhan internet dan *ecommerce*, *outsourcing* dan *offshoring* banyaknya kegiatan bisnis, dan restrukturisasi industry jasa keuangan di seluruh dunia (Teece,2010,P.174). Beberapa publikasi tentang model bisnis adalah Linder & Cantrell (2000), Amit & Zott (2001), Magretta (2002), Osterwalder & Pigneur (2004), Osterwalder et al (2005), dan Chesbrough (2006). Kesepakatan yang dari semua penulis dalam bidang ini adalah bahwa model bisnis adalah model cara perusahaan melakukan bisnis (Taran,2011)

Merancang model bisnis baru membutuhkan kreativitas, wawasan dan banyak informasi intelegen tentang pelanggan dan pesaing. Model bisnis yang cocok jarang terlihat di awal untuk industry yang sedang berkembang: Pengusaha/manajer yang baik memiliki posisi yang baik, yang memiliki template model bisnis yang baik tetapi tidak sempurna. Mereka yang dapat belajar dan menyesuaikan adalah yang lebih mungkin berhasil. (Business model, business strategy and innovation David J Teece, 2010, P.16)

Beberapa perusahaan tidak perlu mengambil resiko untuk menginovasi model bisnis mereka karena telah memiliki posisi kompetitif yang aman seperti memiliki Aset yang unik,Hak atas Kekayaan Intelektual (Haki) merek atau teknologi eksklusif. Sebagian besar industry, persaingan global yang ketat (skarzynski & Gibson,2008;Tidd & Bessant, 2009;Hult,2012) telah mengurangi tidak hanya siklus hidup produk/layanan, tetapi juga siklus kehidupan model

bisnis yang berlaku Hal ini pasti mendorong semakin banyak perusahaan untuk memikirkan kembali model bisnis mereka untuk memungkinkan mereka bersaing di pasar yang sudah ada, atau memasuki pasar baru yang telah berhasil (Chesbrough, 2007; Skarzynki & Gibson, 2008; Tidd & Bessant, 2009). Apple, IBM dan Dell, Southwest Airlines dan Ryan Air, Google, Microsoft, Amazon, Facebook dan Skype, Starbucks, Zara dan Cirque du Soleil adalah contoh brand terkenal yang disebutkan D'Aveni (1994, hal 2) kunci kesuksesan perusahaan-perusahaan ini adalah inovasi model Bisnisnya

Dalam literature model bisnis, pertanyaan tentang cara mencapai inovasi model bisnis sebagian besar telah diabaikan (Misalnya Amit & Zott, 2001; Moris et al, 2005; Lindgren Taran, & Pigneur, 2010). Namun, banyak akademisi (mis; Amit & Zott, 2001; Chesbrough, 2010; Teece, 2010) dan publikasi praktis (mis; Margareta, 2002; IBM, 2006) telah membuatnya masuk akal bahwa inovasi model bisnis itu penting. IBM (2006). Untuk menguji Argumen di atas, maka dirumuskanlah hipotesis :

H1 : Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)

3.2.2 Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)

Kemampuan pemasaran didefinisikan sebagai proses integrative, di mana perusahaan menggunakan sumber daya berwujud dan tidak berwujud untuk memahami kebutuhan spesifik konsumen yang kompleks, mencapai diferensiasi produk relative terhadap persaingan, dan mencapai ekuitas merek

superior (day,1994;Dutta et al,1999;song, Benedetto et al, 2007; song. Droge et al,2005).

Suatu perusahaan mengembangkan kemampuan pemasarannya ketika dapat menggabungkan keterampilan individu dan pengetahuan karyawannya bersama dengan sumber daya yang tersedia (Vorhies & Morgan,2005). Sebuah perusahaan yang menghabiskan lebih banyak sumber daya untuk berinteraksi dengan pelanggan dapat meningkatkan kemampuan "merasakan pasar" mereka (narsimhan et al,2006). Kemampuan seperti itu dibangun sangat sulit untuk ditiru untuk perusahaan yang bersaing (Day, 1994). Dengan demikian kapabilitas pemasaran dianggap sebagai sumber penting untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan .

Peran "mengendalikan pasar" dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan telah menjadi bidang penelitian aktif dalam disiplin pemasaran (Song et al,2008) Song et al, 2007 menyarankan kemampuan pemasaran membantu perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan ikatan yang kuat dengan pelanggan dan anggota saluran. Kemampuan pemasaran menciptakan citra merek yang kuat yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang unggul (Ortega & Villaverde,2008).

Literature pemasaran menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan kemampuan untuk mengubah sumber daya menjadi output berdasarkan strategi bauran pemasaran mereka dan kemampuan pemasaran tersebut terkait dengan kinerja bisnis mereka (Vorhies & Morgan,2003,2005).

Pengukuran Pemasaran secara tradisional, dalam literature selalu mengukur kapabilitas pemasaran menggunakan indicator berdasarkan survey

subjektif, seperti pengetahuan pesaing, efektivitas iklan, dan mengelola hubungan pelanggan yang tahan lama (Song; Benedetto et al,2007; Song,Droge et al,2005). Ada perdebatan dalam literature tentang akurasi hasil yang diturunkan berdasarkan persepsi manajer.

Perkembangan pemasaran seiring dengan perkembangan teknologi Digital sehingga dalam pemasaran dikenal istilah *ecommerce*. Dengan system *ecommerce* segala transaksi dengan mudah dapat dilakukan dan memberikan dampak mekanisme pendapatan inovatif. Dalam konteks ini, konsep model bisnis pada awalnya digunakan untuk mengkomunikasikan bisnis yang kompleks kepada investor potensial dalam jangka waktu yang singkat (Zott et al, 2011) sehingga tujuan konsep dikembangkan sebagai alat untuk analisis sistemik. Berdasarkan studi empiris tersebut maka, Hipotesis :

H2 : Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)

3.2.3 Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)

Transformasi dari pasar tradisional ke pasar digital menuntut kapabilitas pemasaran khusus yang bertempat di perusahaan yang mendukung dan berorientasi pada pencapaian efisiensi pemasaran yang unggul. Namun berinvestasi dalam teknologi informasi (TI) tidak menjamin kesuksesan (Ravichandra, Liu, Han & Hasan, 2009).

Namun terlepas dari kemajuan teoritis dan konseptual dalam bidang ini, hanya sedikit penelitian empiris yang menilai apakah kemampuan berbasis

teknologi membantu menciptakan efisiensi pemasaran (DeSarbo, Di Benedetto, & Song, 2007).

Peralihan dari media tradisional ke internet menyebabkan hubungan masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya dalam berkomunikasi juga mengalami peralihan (Scott,2010). Internet menjadi kunci penghubung dan sebagai senjata strategis: yang berperan penting dalam lingkungan hiper kompetitif saat ini (Tovaisa,2011: Aladwani,2006). Pentingnya Pemasaran online saat ini semakin meningkat, karena kita dapat mengamati perubahan dalam cara orang berkomunikasi dan juga dalam cara mereka menghabiskan waktu luang mereka. Keuntungan dari internet sebagai media komunikasi juga terletak pada kenyataan bahwa internet memungkinkan kita untuk menargetkan informasi yang disampaikan pada segmen audience yang ditentukan secara spesifik (Phillips,2009).

Fakta-fakta ini tampaknya merupakan perspektif penting dari penggunaannya dalam kegiatan *Public Relation* tidak hanya dalam bidang bisnis tetapi juga dalam lingkungan akademik. Watson & Noble (2007) menyatakan bahwa hubungan masyarakat dalam lingkungan online terutama tentang meyakinkan public untuk menggunakan media ini untuk membuat komentar positif tentang layanan produk organisasi. Berbeda dengan offline terdapat kendala geografis untuk melakukan interaksi lebih jauh.

Tabel 3.1 Kontruk variabel E-Market Entry Capability

Konstruk	Defenisi	Referensi
<i>E-Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> E-marketing merupakan pemasaran berbasis teknologi inovatif yang memungkinkan interaksi antara perusahaan dan pelanggan yang mengintegrasikan system informasi, dan strategi e-bisnis untuk menciptakan komunikasi dan nilai pelanggan E-Marketing merupakan strategi yang menggabungkan penggunaan internet dan teknologi informasi digital lainnya yang menggabungkan kombinasi pemasaran tradisional dan teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> Chaffey (2009), Silk (2006) Strauss et al (2006), Stokes (2009), Albee (2010)
<i>Market Entry Capability</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kemampuan Masuk Pasar (Market Entry Capability) merupakan salah satu aspek organisasi yang mengukur orientasi pasar ke tingkat perilaku berdasarkan dimensi pelanggan, orientasi pesaing dan kkoordinasi antar fungsional. Kombinasi antara kompetensi pengetahuan pasar terkait dengan proses Informasi pelanggan dan pesaing Pasar Dinamis bagi perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan untuk memenangkan persaingan dengan menggunakan teknologi. 	<ul style="list-style-type: none"> Narver dan Slater (1990) Hua dan Lu (2013) Hou dan Chien

Berdasarkan studi empiris di atas menunjukkan bahwa hasil penelitian terkait Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) menunjukkan hasil yang simpang siur. Maka hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)

3.2.4 Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)

Memasuki pasar dalam suatu industri adalah hal yang tidak mudah bagi pendatang baru, karena harus melakukan riset pasar dan strategi yang sesuai agar mampu bersaing dengan pesaing yang sudah lama bergelut dengan industri yang sama. Dampak yang timbul, pendatang baru harus memiliki banyak informasi tentang aktifitas pasar, karena pelaku pasar yang memiliki informasi dan pengetahuan yang lebih luas memungkinkan peluang untuk bergerak memasuki pasar akan lebih besar (Mailath,1993). Norman, 2002 juga meneliti kuantitas persaingan perusahaan lebih dititik beratkan pada informasi.

Selain informasi, tantangan lain yang dihadapi oleh pendatang baru adalah biaya memasuki pasar baru yang heterogen (Peck,2003). Hal tersebut menunjukkan bahwa pendatang baru harus melakukan riset pasar untuk mendukung aktifitas bisnisnya dan memanfaatkan teknologi untuk mendapatkan informasi yang lebih banyak dan mengefisienkan biaya, karena peluang dan model bisnis tidak dapat diprediksi sebelumnya (Alvarez & Barney, 2007) tentunya hal ini mempengaruhi model bisnis yang digunakan. Dalam manajemen, proses inovasi tidak hanya mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi ide yang baik tetapi juga kapasitas untuk mengubahnya menjadi model bisnis yang menambah nilai dan menghasilkan pendapatan (Lumpkin & Lichtenstein,2005; Corbett, 2007).

Hanya model bisnis yang berhasil yang dapat melihat peluang teknologi untuk menentukan target pasar yang dipilih (Hamel,2000; Chesbrough &

Rosenbloom, 2002), karena kemampuan teknologi digabungkan dengan kebutuhan konsumen (teubal, Yinnon & ZuscoVitch,1991)

Model bisnis sangat dipengaruhi oleh market entry mode choice dan dipengaruhi oleh perangkat lunak perusahaan dalam operasi bisnisnya (Arto Ojala and Pasi Tyrvainem, 2016). Selain itu menurut (Raphael Amit and Christoph Zott, 2012) Inovasi model bisnis dapat berupa penambahan kegiatan baru, menghubungkan kegiatan dengan cara baru atau mengubah pihak mana yang melakukan suatu kegiatan. Temuan pendorong model bisnis adalah kunci utama, sebagai pelengkap, nilai yang baru, dan efisiensi merupakan pendorong inovasi model bisnis. Dalam organisasi biasanya model bisnis akan bertahan dan berkelanjutan

Inovasi medel bisnis harus lebih dekat dengan pelanggan sehingga pada para pelaku UKM perlu merancang model bisnis yang fleksibel Silvana Trimi and Jasmina berbegal Mirabent, 2012

Berdasarkan Kajian empiris diatas, makas dirumuskanlah hipotesis yakni :

H4 : Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)

3.2.5 Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*)

Ekosistem bisnis sebagai satu kerangka kerja terintegrasi. Kerangka kerja seperti itu menjadi referensi strategis untuk mendefenisikikan dan

meluncurkan nilai-nilai dan minat bisnis baru untuk semua pelaku bisnis dan pemangku kepentingan yang relevan. Dengan demikian, inovasi model bisnis menjadi perhatian. Prinsip utama yang mendasari pemodelan bisnis adalah untuk menggambarkan seluruh respons entrepreneurial terhadap kekuatan pasar yang dinamis dan kompleks (Vasconcelos dan Ramirez,2011). Membahas masalah ini, dan mengusulkan tiga simpul kompleksitas secara ontologis: komplikasi procedural, keterikatan transaksional, dan kompleksitas kontekstual. Tiga kerumitan ini memberikan pengaruh secara bersamaan pada inovasi model bisnis yang mengarah ke siklus penyempurnaan system dan redefenisi dalam pola yang bersarang dan berulang (Iansiti & Levien,2004; Woodside,2014).).

Pelaku bisnis dan pemangku kepentingan tidak dapat mengantisipasi dengan yakin partisipasi mereka dalam sebagian besar tahapan proses pemodelan bisnis (Sherped, Patzelt, & Baron, 2013). Dibawah kondisi yang sangat kompleks, pengejaran yang berhasil dari inovasi model bisnis harus menjalani proses peninjauan dan penyempurnaan tak henti-hentinya untuk solusi bisnis dan penciptaan nilai (Smith, Binns & Tushman,2010).

Model bisnis yang efektif adalah sebagai pendukung inti dari kinerja perusahaan apapun jenis perusahaannya. Inovasi bisnis menjadi semakin penting karena meningkatnya persaingan global, baik secara teoritis maupun praktis. Beberapa model bisnis ditentukan oleh karakteristik dan tantangan masing-masing perusahaan.(Yarif Taran, Harry Boer, Peter Lindgren, 2015).

Berdasarkan Kajian empiris diatas, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H5 : Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*)

3.2.6 Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*)

Internet, ICT dan *E-Marketing* memberikan peluang baru untuk mengembangkan bisnis di luar negeri, model Internasionalisasi harus disesuaikan untuk mengakomodasi lingkungan yang berubah (Becker, 2012)

Berinvestasi dalam teknologi Informasi (TI) tidak menjamin kesuksesan, mengarahkan para peneliti untuk melihat efek langsung sumber daya TI pada kinerja (Ravichandra, Liu, Han & Hasan, 2009).

Rekomendasi penelitian tentang metode memasuki pasar luar negeri dengan inkubator bisnis (Blackburne Giles D, Buckley Peter J, 2017)

Michael Abebe, 2014 Adopsi *ecommerce* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja UKM. Hasil analisis menunjukkan sangat penting pengadopsi *ecommerce* untuk meningkatkan kinerja UKM.

Zan Wang, Hyun Gon Kim, 2017 Perusahaan perlu melakukan pengembangan kemampuan pemasaran baru dengan memperbaiki hubungan pelanggan (CRM) melalui media sosial agar meningkatkan keterlibatan pelanggan dan meningkatkan kinerja perusahaan

Berdasarkan tinjauan empiris di atas maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H6 : Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*)

3.2.7 Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) dan Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)

Ngo & O'Cass, 2013 Kemampuan Inovasi Tehnis (Pengembangan layanan baru, teknologi) Kemampuan inovasi non teknis (Manajerial, penjualan , dan pemasaran)

Model bisnis merupakan sistem yang memecahkan masalah mengidentifikasi siapa yang terlibat dengan kebutuhan mereka, memberikan kepuasan dan menghasilkan nilai. Model bisnis memediasi hubungan antara teknologi dan kinerja perusahaan. (fuller, 2013)

Berdasarkan kajian empiris di atas maka dirumuskanlah Hipotesis di bawah ini :

H7 : Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)

H8 : Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth*

Performance) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)

3.2.8 Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capablility*)

Kemampuan pemasaran merupakan kemampuan utama yang memfasilitasi keunggulan kompetitif (Nath et al, 2010). Hubungan yang signifikan dalam kemampuan pemasaran dan kinerja keuangan perusahaan (Nath et al, 2010 : Vorhies dan Morgan, 2005) Nath et al (2010)

Namun terlepas dari kemajuan teoritis dan konseptual dalam bidang ini, hanya sedikit penelitian empiris yang menilai apakah kemampuan berbasis teknologi membantu menciptakan efisiensi pemasaran (DeSarbo, Di Benedetto, & Song, 2007).

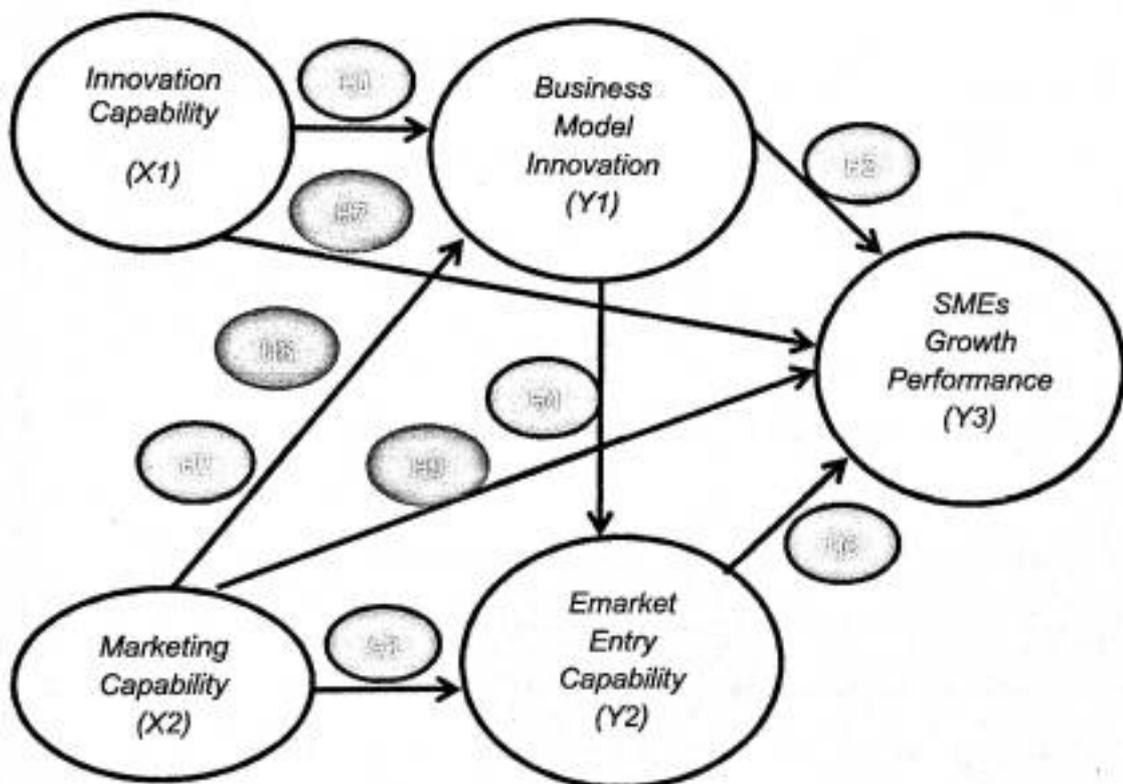
Literatur dibidang pemasaran mengungkapkan bahwa kemampuan yang digunakan oleh perusahaan untuk mengubah sumber daya menjadi produktivitas yang terkait dengan kinerja perusahaan mereka (Vorhies dan Morgan, 2003)

Dasar kuat yang dapat digunakan menetapkan bahwa sumber daya dapat dikembangkan menjadi kemampuan pemasaran yang khusus, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektifitas implementasi strategi pemasaran dan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi (Morgan et al, 2012)

Berdasarkan kajian empiris di atas maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H9 : Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)

Berdasarkan hasil penelitian empiris yang telah dikemukakan, maka selanjutnya dapat dibangun suatu model kerangka konseptual yang terintegrasi atau merupakan full model dari penelitian ini. Yang disajikan pada Gambar 3.2 sebagai berikut :



Gambar : 3.2 Kerangka Konseptual Penelitian dan Hipotesis

3.2.9 Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) sebelum dan sesudah menggunakan model bisnis digital

Perusahaan sering dihadapkan dengan ketidakpastian pasar dan teknologi ketika mencoba mempengaruhi model bisnisnya disisi lain para pengusaha harus menjelaskan kepada investor ketika terjadi perubahan model bisnis karena pada umumnya investor lebih suka bisnis yang berkomitmen. Hal ini menyebabkan perusahaan harus mempertimbangkan mengubah pendekatan pembelajarannya dari waktu ke waktu untuk berhasil memperbaharui model bisnisnya (Petra Andries and Koenraad Debackere, 2013)

Konsep model bisnis dikenal sejak tahun 1990-an pertama kali dengan munculnya *e-commerce*, dalam kontes ini konsep model bisnis awalnya digunakan untuk mengkomunikasikan ide bisnis yang kompleks kepada calon investor dalam jangka waktu yang singkat (Zottet, et al 2011). Konsep ini kemudian terus menerus dikaji untuk pengambilan keputusan organisasi dan penelitian akademik dengan munculnya fenomena *industry 4.0* (Bundesregierung,2014).

Inovasi model bisnis sangat penting, namun sangat sulit untuk dicapai (Henry Chesbrough,2009). Model bisnis merupakan hal yang sangat penting dalam keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan merupakan pengaruh utama dalam meningkatkan kinerja organisasi yang berkelanjutan. Masalah keberlanjutan, seperti ketidaksetaraan yang muncul (Piketty, 2015) dan kemerosotan mata pencaharian (Rockström, J., W. Steffen, K. Noone, 2009) membuat transformasi menuju sistem ekonomi yang lebih berkelanjutan semakin diinginkan. Namun, kemajuan teknologi menuju keberlanjutan semakin meningkat, dan banyak perusahaan merasa sulit untuk memenuhi target

keberlanjutan mereka. Oleh karena itu inovasi pada tingkat model bisnis diperlukan untuk menyelaraskan insentif dan mekanisme pendapatan untuk meningkatkan solusi yang berkelanjutan (Rashied et al, 2013).

Dari sektor UKM penelitian Ibidunni A.S et al, 2018 menemukan bahwa Kompetensi wirausaha dan pertumbuhan UKM berbasis teknologi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan kajian literatur di atas maka Pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia sudah saatnya melakukan inovasi model bisnis dari konvensional ke digital untuk meningkatkan daya saingnya karena teknologi bisa membuka banyak peluang. Sehingga dirumskanlah hipotesis di bawah ini :

3.3 Hipotesis

Hioptesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)**
- H2 : Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)**
- H3 : Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)**
- H4 : Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)**

- H5 : Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*)
- H6 : Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*)
- H7 : Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)
- H8 : Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)
- H9 : Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1. Racangan Penelitian

Penelitian ini dikategorikan *applied research* yang diarahkan untuk menyelesaikan masalah khusus pada saat penelitian dilakukan dan *basic/fundamental research* yang diarahkan untuk pengembangan ilmu pengetahuan/ teori (Sekaran 2000, 2011).

Studi ini diawali dengan aktivitas mengeksplorasi teori, konsep-konsep yang akan digunakan. Kegiatan *Explanatory research* ini digunakan untuk mencari dan membatasi permasalahan penelitian agar bersifat *aplicable* dan *researchable* (Zigmund 2000). Tujuan Studi ini untuk mengkonfirmasi model-model teoretikal dan empirikal yang dibangun berdasarkan teori-teori yang berkaitan dengan Kemampuan Berinovasi dan kemampuan pemasaran yang memberikan dampak pada Kualitas Inovasi Model Bisnis dan kemampuan memasuki pasar digital sehingga memberikan efek terhadap Peningkatan Kinerja UKM. Diharapkan dari konfirmasi teoritis dan empiris tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori yang dibangun dalam studi ini. Sehingga penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian dasar (*fundamental research*) (sekaran 2000).

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Sulawesi Selatan yang merupakan tempat asal peneliti. Pengumpulan data di lapangan dalam penelitian ini dilakukan mulai bulan Desember 2018 sampai dengan Maret 2019.

4.3. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

4.3.1 Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2014).

Studi ini diujikan pada sektor UKM *Fashion*, Makanan dan Minuman yang melakukan penjualan secara *online* menggunakan media digital di Sulawesi Selatan baik yang memiliki izin usaha ataupun belum memiliki izin usaha. Disamping itu juga, UKM yang tergabung dalam komunitas UKM dipusat ataupun wilayah seperti Posko UKM Jasuda, Forda, CEA, SEI, Mutiara Timur, Makassarprenneur, Aspehorti, Komunitas oleh-oleh Makassar, Komunitas Binaan Organisasi besar seperti : UKM Makassar Pegadaian, BRilian oleh BRI, Mitra Plut, IPEMI, APINDO, Dekranasda, HIPMI dan lain-lain. UKM yang tidak tergabung dalam Asosiasi/Komunitas juga termasuk dalam Populasi penelitian ini. Dipilihnya sektor *Fashion*, Makanan dan Minuman karena secara teoritis dan empiris memiliki berbagai karakteristik yang sesuai dengan topik dan tujuan studi.

Adapun besar populasi yang menjadi target dalam penelitian ini adalah sebanyak **1.260 UKM** yang tergabung dalam UKM *Fashion*, Makanan dan Minuman yang melakukan penjualan secara *online* di Sulawesi Selatan.

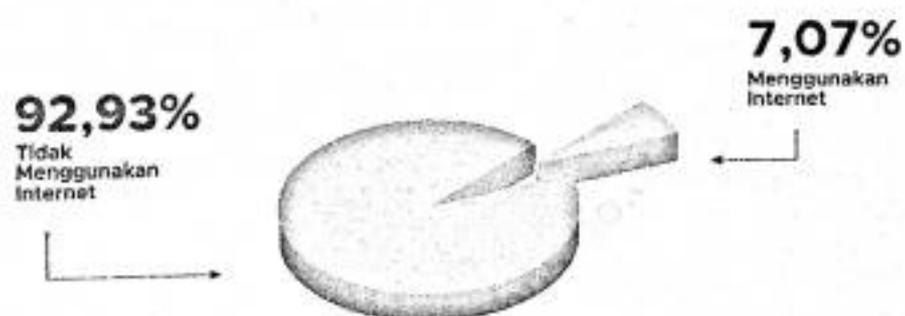
Data Populasi ini diambil berdasarkan data diolah BPS, tahun 2018 sebagai berikut :

Tabel 4.1 Banyaknya Usaha/Perusahaan dan Rasio pengeluaran terhadap pendapatan UKM menurut wilayah di Sulawesi Selatan

No	Pembagian Daerah	Banyaknya Usaha
1	Selatan-selatan (Kep. Selayar, Bulukumba, Bantaeng, Jeneponto, dan Sinjai)	41.988
2	Mamminasata (Makassar, Maros, Gowa dan Takalar)	125.432
3	Ajatappareng (Pangkep, Barru, Pare-pare, Pinrang, dan Enrekang)	33.154
4	Bosowasi (Bone, Soppeng, Wajo dan Sidrap)	89.759
Total Usaha		290.333

Sumber : Sensus nasional, BPS 2016

UKM Non Pertanian yang menjalankan usaha dengan Internet berdasarkan data BPS sebesar 7,07% terlihat pada gambar di bawah ini :



Sumber : BPS Sulawesi Selatan, 2016

Gambar 4.1 UKM yang menjalankan usaha dengan Internet

Sedangkan untuk Sektor *Fashion*, Makanan dan Minuman persentasenya adalah 11,34 % diperoleh dari 9,99% untuk sektor makanan dan minuman dan 1,35 % untuk kategori *Fashion*, data disajikan di bawah ini :

Persentase Jumlah UMK Menurut Kategori di Sulawesi Selatan, 2017



Sumber : BPS Sulawesi Selatan, 2016

Gambar 4.2 Persentase Jumlah UKM menurut Kategori di Sulawesi Selatan.

Perhitungan Populasinya dari

Populasi	=	Perhitungan
Jumlah Usaha di Sulawesi Selatan	=	290.333 (Diperoleh dari tabel 4.1)
Jumlah Usaha yang menggunakan Internet di Sulawesi Selatan	=	$290.333 \times 7,07 \%$ (Persentase UKM yang menggunakan Internet) = 20.527 UKM
Jumlah Usaha Fashion, Makanan dan Minuman	=	$20.527 \times 11,34 \%$ (Persentase UKM Fashion, Makanan dan Minuman) = 2.328 UKM
UKM yang telah melakukan pelatihan, Bimtek dan penjualan online	=	UKM go online program google = 1.200 UKM UKM binaan PLUT = 60 UKM Total UKM = 1.260 UKM

4.3.2 Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita

Sedangkan untuk Sektor *Fashion*, Makanan dan Minuman persentasenya adalah 11,34 % diperoleh dari 9,99% untuk sektor makanan dan minuman dan 1,35 % untuk kategori *Fashion*, data disajikan di bawah ini :

Persentase Jumlah UMK Menurut Kategori di Sulawesi Selatan, 2017



Sumber : BPS Sulawesi Selatan, 2016

Gambar 4.2 Persentase Jumlah UKM menurut Kategori di Sulawesi Selatan.

Perhitungan Populasinya dari

Populasi	=	Perhitungan
Jumlah Usaha di Sulawesi Selatan	=	290.333 (Diperoleh dari tabel 4.1)
Jumlah Usaha yang menggunakan Internet di Sulawesi Selatan	=	290.333 x 7,07 % (Persentase UKM yang menggunakan Internet) = 20.527 UKM
Jumlah Usaha Fashion, Makanan dan Minuman	=	20.527 x 11,34 % (Persentase UKM Fashion, Makanan dan Minuman) = 2.328 UKM
UKM yang telah melakukan pelatihan, Bimtek dan penjualan online	=	UKM go online program google = 1.200 UKM UKM binaan PLUT = 60 UKM Total UKM = 1.260 UKM

4.3.2 Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita

meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Ferdinand, 2014). Berdasarkan tabel penentuan jumlah sampel **Issac and Michael** dengan *standard error* 5% maka sampel dalam penelitian ini sebanyak **270 sampel**

4.3.2.1 Teknik Pengambilan Sampel

Oleh karena untuk kesesuaian kajian studi dengan fenomena empiric dalam UKM Digital, maka desain pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah ***Probability Sampling*** (Ferdinand, 2014). Pada teknik ini peneliti memilih semua elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Pemilihan sampel bertujuan memahami bahwa informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh dari satu kelompok sasaran tertentu yang mampu memberikan informasi yang dikehendaki dan memenuhi kriteria dari peneliti (Ferdinand, 2014). Jenis ***Cluster Probability Sampling*** dalam penelitian ini adalah ***Cluster Sampling (Area Sampling)*** yaitu untuk menentukan sampel bila obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas (Sugiono, 2013)

4.3.2.2 Ukuran Sampel

Untuk mendapatkan besaran sampel yang dapat mewakili populasi, maka sebagai alternative dalam penentuan sampel penelitian ini digunakan rumus jumlah sampel minimum dari analisis ***Struktural Equation Modeling (SEM)***. Ukuran Sampel dalam penelitian ini, mengacu pada Ferdinand (2014), dan Ghazali (2008), ukuran sampel antara 100-200 sampel dapat direkomendasikan untuk estimasi maksimum ***Likelihood (ML)*** yang menyebutkan bahwa jumlah sampel dapat dihitung dari besarnya parameter dikali dengan 5 sampel dengan 10 kali jumlah variable ***manifest*** dari keseluruhan variable laten.

Karena studi ini menggunakan 5 variabel konstruk yang jumlah parameter keseluruhannya sebesar 25, sehingga sampel yang dibutuhkan dalam studi ini minimal sebanyak $25 \times 5 = 125$ Sampel dan sampai $25 \times 10 = 250$ Sampel.

4.4. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer bersumber langsung dari responden melalui kuesioner, wawancara, serta observasi langsung kepada responden (pemilik atau pengelola UKM); Sedangkan data Sekunder menurut Emory dan Cooper terdapat dua Sumber yaitu Internal dan Eksternal, dimana Sumber Internal ialah data yang diperoleh dari dalam perusahaan (UKM). Sedangkan data Eksternal bersumber dari luar Usaha Kecil, seperti data yang dipublikasikan oleh Kantor Disperindag Kota, Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan, Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Selatan serta Instansi Lain yang terkait dengan pembinaan UKM.

Data Sekunder ini merupakan data dan Informasi pendukung yang diperoleh dan sudah diolah oleh Pihak Lain (Natsir, 1998). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan Kuantitatif.

4.5 Prosedur dan Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengambilan data dalam penelitian ini, menggunakan metode survey dan kuesioner penelitian yang telah dirancang berdasarkan variabel-variabel penelitian untuk mencapai tujuan penelitian yang diharapkan.

1. **Teknik Kuesioner**, Kuesioner dalam penelitian ini terbagi atas dua model, yaitu **pertama** kuesioner *online* yang dibuat pada *google form*. Pengumpulan

data menggunakan Model kuesioner ini dilakukan dengan mengirimkan situs *google form* kepada seluruh pelaku UKM baik secara personal maupun melalui group-group media sosial di komunitas UKM. Selain itu peneliti juga terjun langsung menghadiri kegiatan dan acara-acara yang dilakukan oleh komunitas UKM dan pada saat *break* dari kegiatan, peneliti memberikan instruksi agar responden berpartisipasi untuk mengisi kuesioner yang telah peneliti sebarkan melalui media sosial Responden. Proses ini dilakukan karena pengusaha UKM yang melakukan penjualan *online* pada umumnya menggunakan *SmartPhone* dalam kegiatan pemasarannya. **Kedua**, Kuesioner dalam bentuk *Print Out/Hard Copy* pengisian dilakukan dengan maksud untuk memperoleh data primer secara langsung dari responden melalui wawancara langsung menggunakan daftar pertanyaan yang bersifat tertutup, secara objective, oleh karena itu, sebelum kuesioner dibagikan kepada responden yang terpilih menjadi sampel dalam penelitian ini, maka terlebih dahulu peneliti memberikan penjelasan kepada responden serta uji coba pengisian kuesioner pada masing-masing pengusaha UKM.

2. **Observasi**, dilakukan pengamatan secara langsung kepada UKM yang dijadikan sampel. Teknik observasi ini bermanfaat untuk melakukan ceking data agar peneliti memperoleh informasi yang bersifat melengkapi dan memperkuat tingkat akurasi data melalui wawancara dan kuesioner.
3. **Teknik Studi Dokumentasi**, yang pada umumnya dalam bentuk *annual report* dan dokumen-dokumen lain dari berbagai lembaga yang ada kaitannya dengan permasalahan yang akan diteliti.

Untuk mendukung analisis yang dilakukan dalam penelitian ini diperlukan data-data yang valid, baik berupa data primer maupun data sekunder. Data

primer diperoleh dari pemilik/ pengelola UKM, yang dijadikan sampel yang berkaitan dengan Kemampuan berinovasi, Kemampuan Pemasaran, Kualitas inovasi bisnis model, kemampuan memasuki pasar elektronik dan pertumbuhan Kinerja UKM. Data sekunder dikumpulkan untuk memperkuat data primer dalam menunjang penelitian yang diperoleh dari buku, jurnal internasional, laporan hasil penelitian, publikasi ilmiah, serta data-data dari instansi yang terkait yaitu Badan Pusat Statistik (BPS) dan Kantor Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Selatan, Dinas Perindustrian dan perdagangan (Disperindag) tingkat Provinsi.

Pengumpulan data penelitian dilakukan selama tiga bulan yakni mulai bulan Desember 2018 sampai dengan Februari 2019. Selama pengumpulan data, peneliti bertindak langsung ke lapangan sebagai tenaga observasi, sehingga dimungkinkan terisinya daftar pertanyaan dalam kuesioner secara lengkap dan dapat diperoleh data/informasi tambahan yang tidak diperoleh dari daftar pertanyaan tersebut.

4.6. Pengukuran Variabel

Studi ini didesain dengan menggunakan pertanyaan tertutup, guna mengendalikan arah studi agar sesuai dengan tujuan utama. Namun diajukan pula beberapa pertanyaan terbuka yang dimaksudkan untuk menguatkan masing-masing pertanyaan atau pernyataan tertutup, memperoleh informasi yang tidak dapat diungkap dan untuk memperjelas pernyataan-pernyataan tertutup.

Untuk pernyataan tertutup digunakan skala pengukuran *interval scale* berbentuk *Bipolar Adjective* dengan rentan nilai (skor) 1 sampai dengan 10,

yang memiliki dua titik ekstrim yaitu setuju dan sangat tidak setuju (*Agree-Disagree Scale*) (Ferdinand,2014)

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Skala ini digunakan untuk mengukur *item-item* pernyataan dalam variabel-variabel penelitian ini. Untuk menguji model empirik dalam penelitian ini digunakan 5 variabel konstruk (*laten Variabel*) : yaitu Kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*), kemampuan pemasaran (*Marketing Capability*), kualitas inovasi model bisnis (*Business Model Innovation Quality*), kemampuan memasuki pasar elektronik (*E-Market Entry Capability*), dan kinerja pertumbuhan UKM (*SMEs Growth Performace*).

Variabel-variabel dalam penelitian ini diperoleh dan dikembangkan dari konsep Morgan and Hunt (1996) dalam *Resource Advantage Theory of Competition* menyiratkan bahwa "untuk meningkatkan kinerja usaha yang unggul dan Kompetitif maka Sumber Daya harus Dinamis" direplikasi dan disesuaikan untuk kajian UKM. Disamping itu juga menggunakan *Dynamic Capability Theory* mengusulkan bahwa pasar dinamis pada perusahaan terletak dalam sumber daya yang heterogen, yang menunjukkan perbedaan dalam kemampuan perusahaan menggunakan sumber dayanya. Perbedaan-perbedaan ini menjelaskan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. (Eisenhardt dan Martin 2000; Makadok 2001; Teece, Pisano, dan Shuen 1997) kemampuan dinamis juga.

Sementara Indikator untuk semua variabel diidentifikasi berdasarkan beberapa penelitian yang dilakukan beberapa peneliti diantaranya : Variabel Kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*) oleh Liu,2018 ; Ngo and Ocass, 2012; Variabel Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) oleh

Sumber : Liu,2018 ; Ngo and Ocass, 2012 ; Variabel **Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)** oleh Sumber : Delft et al 2018 ; Variabel **Kemampuan memasuki pasar digital (*E-Market Entry Capability*)** oleh Rodriguez et al 2013; Nuryakin 2018; dan Variabel **Kinerja Pertumbuhan UKM (*SMEs Growth Performance*)** Oleh Ray and Tang 2010; Liu 2018; Demirbag et al 2006.

Selanjutnya dari kelima variabel tersebut digunakan notasi sesuai dengan urutan variabel, berikut ini adalah notasi yang digunakan untuk kelima variabel tertera pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Nama dan Notasi Variabel Penelitian

NOMOR VARIABEL	NAMA VARIABEL	KODE/ NOTASI VARIABEL
1	KEMAMPUAN BERINOVASI (<i>INNOVATION CAPABILITY</i>)	X1
2	KEMAMPUAN PEMASARAN (<i>MARKETING CAPABILITY</i>)	X2
3	KUALITAS INOVASI MODEL BISNIS (<i>BUSINESS MODEL INNOVATION QUALITY</i>)	Y1
4	KEMAMPUAN MEMASUKI PASAR DIGITAL (<i>E-MARKET ENTRY CAPABILITY</i>)	Y2
5	KINERJA PERTUMBUHAN UKM (<i>SMEs GROWTH PERFORMANCE</i>)	Y3

Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini 2019

4.7 Pengujian Model Pengukuran

Sebelum kuesioner disampaikan kepada responden dalam skala yang lebih luas, dilakukan uji coba kuesioner terhadap beberapa responden, yang selanjutnya diuji. Peneliti perlu mengetahui apakah alat ukur (kuesioner) tersebut telah memiliki kemampuan mengukur terhadap apa yang hendak diukur. Hal ini

dimaksudkan agar dapat diperoleh gambaran yang sebenarnya berkaitan dengan variabel-variabel penelitian. Keberhasilan penelitian ini juga sangat tergantung pada kesungguhan responden dalam memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang disajikan dalam kuesioner. Agar kedua kondisi ini terpenuhi, perlu dilakukan uji terhadap kuesioner yaitu uji validitas, uji goodness of fit dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan mampu mengukur apa yang akan diukur. Menurut Gujarati (2004), langkah-langkah dalam uji validitas meliputi :

- a. Menghitung Skor factor (skor total) dari skor butir (item) tiap pertanyaan.
- b. Menghitung korelasi antara butir dan factor. Rumus yang digunakan adalah :

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi antara butir (item) dengan factor.

x = Skor Jawaban setiap item masing-masing pernyataan.

y = Skor factor (skor total)

n = Jumlah subjek.

- c. Menguji tingkat signifikansi korelasi bagian total dengan menggunakan uji t.
- d. Menggugurkan item-item yang tidak valid.

Validitas suatu indicator dapat diamati melalui dua cara yakni : pertama, koefisien estimasi (*loading factor*) dari suatu indicator terhadap konstruk tertentu yang besarnya ditentukan *standardized regression wight*. Koefisien dinyatakan

valid, jika indikator yang digunakan dapat mengukur konstruk tertentu bilamana loading factor ≥ 0.5 (Hair et al,1998). Kedua nilai critical ratio (cr) dari *regression weight* yang menunjukkan nilai t_{Hitung} pada table distribusi t dimana $CR \geq 1.66$ untuk tingkat signifikansi 5% dan $CR \geq 2,63$ untuk tingkat signifikansi dimana nilai $p \leq 0,10$ untuk tingkat signifikansi 10%, $P \leq 0,05$ untuk tingkat signifikansi 5%, dan $P \leq 0,01$ untuk tingkat signifikansi 1%.

2. Uji Goodness of Fit

Uji *Goodness of Fit* merupakan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. (Hair et al,1998). Ada beberapa kesesuaian dan *cut-of Value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak, yaitu :

- a. X^2 - *Chi-Square* statistic, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila bilai *Chi-Square*nya rendah. Semakin kecil X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$.
- b. RMSEA (*The root Medan Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *Close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.
- c. GFI (*goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indesk ini menunjukkan sebuah "*better fit*".

- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
- e. CMIN/DF, adalah *The minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistic *Chi-square*, X^2 dibagi DF-nya disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- f. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.90 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a *very good fit*.
- g. CFI (*Comperative Fit Index*), dimana bila mendekati 1 mengindikasi tingkat fit yang paling tinggi, dan nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Tabel 4.3 Goodness of Fit Index untuk evaluasi Model

Goodness of Fit Index	Keterangan	Cut-off Value
Chi- Square	Menguji apakah Covariance populasi yang diestimasi sama dengan covariance sampel (apakah model sesuai dengan data). Bersifat sangat sensitive untuk sampel besar (di atas 200)	Diharapkan Kecil
Probability	Uji signifikansi terhadap perbedaan matriks covariance data dan matriks covariance yang diestimasi.	$\geq 0,05$

RMSEA	Mengkompensasi kelemahan Chi- Square pada sampel besar	$\leq 0,08$
GFI	Menghitung proporsi tertimbang varians dalam matriks sampel yang dijelaskan oleh matriks covariance populasi yang diestimasi (analog dengan R^2 dalam regresi berganda)	$\geq 0,90$
AGFI	GFI yang disesuaikan terhadap DF	$\geq 0,90$
CMIN/DF	Kesesuaian antara data dan model	$\leq 2,00$
TLI	Perbandingan antara model yang diuji terhadap <i>base line</i> model	$\geq 0,95$
CFI	Uji kelayakan model yang tidak sensitive terhadap besar sampel dan kerumitan model	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, 2014

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menentukan tingkat kepercayaan minimal yang dapat diberikan terhadap kesungguhan jawaban responden. Uji ini dilakukan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat pengukur yang sama.

Pengukuran uji reliabilitas yaitu dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Dengan berdasar pada indikator *Cronbach's Alpha* $> 0,8$ maka model tersebut dapat diandalkan. Reliabilitas merupakan penerjemahan dari *reliability* yang berarti keterpercayaan, keterandalan, konsistensi. Sugiyono (2008) mengatakan bahwa reliabilitas data atau temuan-temuan dalam pandangan penelitian data

kuantitatif. Dengan kata lain penelitian yang dilakukan pada obyek yang sama dan menemukan hal yang sama maka kondisi tersebut dikatakan konsisten.

Hasil pengukuran dapat dikatakan dipercaya apabila dalam beberapa kali dilakukan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama akan diperoleh hasil yang relative sama, selama aspek yang diukur tidak berubah. Reliabilitas instrument adalah hasil pengukuran yang dapat dipercaya. Reliabilitas instrument diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan penelitian.

Untuk mencapai tujuan tersebut, disajikan uji reliabilitas dengan menggunakan metode *Crobach's Alpha* diukur berdasarkan skala 0 sampai 1, jika skala tersebut dikelompokkan ke dalam lima kelas dengan skala yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Nilai *Crobach's Alpha* 0,00 sampai dengan 0,20 berarti Kurang reliable
2. Nilai *Crobach's Alpha* 0,21 sampai dengan 0,40 berarti agak reliable
3. Nilai *Crobach's Alpha* 0,41 sampai dengan 0,60 berarti cukup reliable
4. Nilai *Crobach's Alpha* 0,61 sampai dengan 0,80 berarti reliable
5. Nilai *Crobach's Alpha* 0,81 sampai dengan 1,00 berarti sangat reliable

Hasil uji ini berupa indeks yang menunjukkan keandalan alat pengukur. Menurut Gujarati (2004), metode yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah metode *Alpha Crobach*, dengan rumus :

$$r_n = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right]$$

Keterangan :

r_n = Reliabilitas Instrumen

K = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah Varians Butir

σt^2 = Varians Total

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standar error})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan :

- Standard loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator (yang di dapat dari perhitungna computer dengan menggunakan program *Amos Graphcs*)
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. *measurement error* diperoleh dari $1 - (\text{Standardized loading})^2$

Variance Extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *Variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *Variance extract* adalah :

$$\text{Variance extract} = \frac{(\sum \text{Standar Loading})^2}{(\sum \text{standar error})^2 + \sum E_j}$$

4.8 Metode Analisis

4.8.1 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Model analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dari paket Software statistic AMOS. Model ini digunakan karena kemampuannya untuk :

1. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural
2. Mengakomodasi model yang meliputi *latent variable*.
3. Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada *variable dependent* dan *independent*.
4. Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan.

Proses analisis dengan model SEM akan mengikuti prosedur yang dikemukakan oleh Hair et al (1998), yang meliputi tujuh langkah, yaitu :

1. Pengembangan model teoritis

Hal ini dilakukan dengan eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka untuk mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. Dengan demikian, model SEM bukan untuk menghasilkan sebuah model melainkan digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis melalui data empiris.

2. Pengembangan diagram alur (*Path Diagram*)

Model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama digambarkan dalam sebuah *path diagram*. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk dinyatakan melalui arah panah. Anak panah yang lurus merupakan sebuah hubungan yang kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- a. Konstruk eksogen (*exogenous constructs*) yang dikenal sebagai sumber variable atau *independent variable*, yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
 - b. Konstruk endogen (*endogenous constructs*) yang merupakan factor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk.
3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan structural dan model pengukuran. Dari diagram alur dapat dikonversi dua persamaan :
- a. Persamaan structural (*structural equation*) yang menyatakan hubungan kausalitas antara konstruk

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

- b. Persamaan spesifik model pengukuran (*measurement model*). Dalam model ini ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi antar konstruk atau variabel. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.
4. Memilih estimasi model
- Matriks input dalam model SEM dapat berupa matriks varians/kovarians atau matriks korelasi.
5. Interpretasi dan modifikasi model

Modifikasi dilakukan apabila model tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Memberikan pedoman untuk

mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah *residual* yang dihasilkan oleh model.

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (>2.58), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 %.

Sesuai dengan kerangka konseptual pada gambar 3.1 maka model yang dibangun adalah :

1. Pengaruh *Innovation Capability, Marketing Capability* terhadap *Business Model Innovation Quality*.

$$Y_1 = f(X_1, X_2) \dots \dots \dots (1)$$

2. Pengaruh *Innovation Capability, Marketing Capability* terhadap *E-Market Entry Capability*

$$Y_2 = f(X_1, X_2) \dots \dots \dots (2)$$

3. Pengaruh *Business Model Innovation Quality* dan *E-Market Entry Capability* terhadap *SMEs Growth Performance*

$$Y_3 = f(Y_1, Y_2) \dots \dots \dots (3)$$

Dimana :

- X1 = *Innovation Capability*
 X2 = *Marketing Capability*
 Y1 = *Business Model Innovation Quality*
 Y2 = *E-Market Entry Capability*
 Y3 = *SMEs Growth Performance*

Persamaan diatas merupakan fungsi (sistem persamaan simultan),

a. Pengaruh Langsung (*Direct effect*)

Pengaruh langsung untuk X₁ terhadap Y₁

Pengaruh langsung untuk X₂ terhadap Y₁

Pengaruh langsung untuk X₂ terhadap Y₂

Pengaruh langsung untuk Y₁ terhadap Y₂

Pengaruh langsung untuk Y₁ terhadap Y₃

Pengaruh langsung untuk Y₂ terhadap Y₃

b. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

Pengaruh tidak langsung untuk X₁ terhadap Y₃ melalui Y₁

Pengaruh tidak langsung untuk X₂ terhadap Y₃ melalui Y₁

Pengaruh tidak langsung untuk X₂ terhadap Y₃ melalui Y₂

Variabel mediasi menggunakan ***Indirect effect test (Uji Mediasi)*** dengan uji Sobel (***Sobel test***). Uji Sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi (*Rational Financing Decision*). Menurut Ghazali (2013), suatu variabel disebut *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel *eksogen* dan variabel *endogen*. Uji Sobel juga menguji kekuatan *indirect effect* variabel *eksogen* (X) ke variabel *endogen* melalui variabel *intervening*.

Dalam penelitian ini, variabel *eksogen* adalah *Innovation Capability* (X1), *Marketing Capability* (X2), Variabel *Endogen* adalah *SMEs Growth Performance* (Y3), dan variabel *intervening* adalah *Business Model Innovation Quality* (Y1) dan *E-Market Entry Capability* (Y2) Perhitungannya adalah dengan cara menghitung *indirect effect* X1 ke Y3 melalui Y1, X2 ke Y3 melalui Y1 dan X2 ke Y3 melalui Y2. Ghozali (2013) mengemukakan bahwa pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (Sobel Test).

Adapun rumus untuk menghitung uji Sobel adalah sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + \sqrt{Sa^2 Sb^2}}$$

Atau

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Keterangan :

- Sab : Besarnya standar eror pengaruh tidak langsung
 a : Jalur variabel *Eksogen* (X1) dengan variabel *intervening* (Y1)
 b : Jalur variabel *intervening* (Y1) dengan variabel *endogen* (Y3)
 Sa : Standar eror koefisien a
 Sb : Standar eror koefisien b

Untuk menguji signifikansi *indirect effect*, kita perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai *t-hitung* ini dibandingkan dengan nilai *t-tabel*, jika nilai *t-hitung* > nilai *t-tabel* maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji

sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, karena jika jumlah sampel kecil, maka uji sobel kurang *konservatif* (Ghozali, 2013).

4.8.2 Uji Komparatif

Analisis ini dilakukan untuk melihat peningkatan kinerja UKM dengan menggunakan inovasi model bisnis dari Konvensional ke Digital. Uji beda t-test digunakan untuk menentukan apakah dua sampel yang berhubungan memiliki nilai rata-rata yang berbeda. Uji beda t-test dilakukan dengan cara membandingkan perbedaan antara dua nilai rata-rata dengan standart error. Uji beda T-Test ini menggunakan software SPSS versi 23.

4.9 Defenisi Operasional

Agar variabel yang tercakup dalam penelitian ini dapat memberikan arti yang sama dan dapat diukur, maka dibuat definisi operasional dari masing-masing variabel sebagai berikut :

1. Kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*) =>X1

Kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*) adalah kemampuan untuk memanfaatkan teknologi untuk menciptakan peluang baru dan inovasi manajemen baik secara individu maupun organisasi. Selanjutnya, masing-masing indikator diukur dengan pengukuran *interval scale* berbentuk *Biporal_Adjective* dengan rentan nilai (skor) satu sampai dengan sepuluh. Semakin banyak jawaban responden terhadap variable tersebut mengindikasikan semakin baik Kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*) yang diterapkan pemilik UKM. Pengukuran variabel Kemampuan

berinovasi (*Innovation Capability*) dan skala penilaiannya sebagaimana pada table 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.4 indikator dan skala penilaian variabel Kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*)

No	Indikator yang diukur (Liu,2018 ; Ngo and Ocass, 2012)	Simbol (X1)	Skala Penilaian
1	Inovasi Produk	(X _{1.1})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
2	Inovasi Proses	(X _{1.2})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
3	Inovasi Manajerial	(X _{1.3})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
4	Inovasi Pemasaran	(X _{1.4})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
5	Inovasi Pasar	(X _{1.5})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)

Sumber : Desain Kuesioner, diolah 2019

2. Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) => X2

Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) adalah proses integrative memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (Berwujud dan tidak berwujud) untuk mengenali kebutuhan spesifik konsumen, diferensiasi produk untuk keunggulan kompetitif. Selanjutnya, masing-masing indikator diukur dengan pengukuran *interval scale* berbentuk *Bipolar Adjective* dengan rentan nilai (skor) satu sampai dengan sepuluh. Semakin banyak jawaban responden terhadap variable tersebut mengindikasikan semakin baik Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*). yang diterapkan pemilik UKM. Pengukuran variabel Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) dan skala penilaiannya sebagaimana pada table 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.5 indikator dan skala penilaian variabel Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*)

No	Indikator yang diukur (Liu,2018 ; Ngo and Ocass, 2012)	Simbol (X ₂)	Skala Penilaian
1	Kesesuaian Produk	(X _{2.1})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
2	Harga	(X _{2.2})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
3	Sistem Distribusi	(X _{2.3})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
4	Komunikasi Pemasaran	(X _{2.4})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
5	Perencanaan Pemasaran	(X _{2.5})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
6	Aktifitas Pemasaran	(X _{2.6})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)

Sumber : Desain Kuesioner, diolah 2019

3. Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) => Y1

Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) adalah usaha dan tindakan yang dibuat untuk mengidentifikasi segmen pasar yaitu menghubungkan potensi teknis dengan realisasi nilai ekonomi untuk meningkatkan pendapatan. Selanjutnya, masing-masing indikator diukur dengan pengukuran *interval scale* berbentuk *Bipolar Adjective* dengan rentan nilai (skor) satu sampai dengan sepuluh. Semakin banyak jawaban responden terhadap variable tersebut mengindikasikan semakin baik Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) yang diterapkan pemilik UKM. Pengukuran variabel Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) dan skala penilaiannya sebagaimana pada table 4.5 sebagai berikut :

Tabel 4.6 indikator dan skala penilaian Kualitas Mutu Inovasi Bisnis Model (*Business Model Innovation Quality*)

No	Indikator yang diukur (Martin Geissdoerfer, Doroteya Viadmiroa, Steve Evans, 2018)	Simbol (Y1)	Skala Penilaian
1	Inovasi penciptaan nilai (<i>Value Creation Innovation</i>)	(Y _{1.1})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
2	Inovasi Proposisi Baru (<i>New Proposition Innovation</i>)	(Y _{1.2})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
3	Inovasi Model pendapatan Baru (<i>New Revenue Models</i>)	(Y _{1.3})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
4	Perhitungan Strategi Biaya (<i>Calculating of Cost Strategy</i>)	(Y _{1.4})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)

Sumber : Desain Kuesioner, diolah 2019

4. Kemampuan memasuki pasar elektronik (*E-Market Entry Capability*) => Y2

Kemampuan memasuki pasar elektronik (*E-Market Entry Capability*) adalah kemudahan atau kesulitan di dalam perusahaan/UKM untuk bersaing dengan menghasilkan substitusi produk yang mereka tawarkan. Selanjutnya, masing-masing indikator diukur dengan pengukuran *interval scale* berbentuk *Bipolar Adjective* dengan rentan nilai (skor) satu sampai dengan sepuluh. Semakin banyak jawaban responden terhadap variable tersebut mengindikasikan semakin baik Kemampuan memasuki pasar elektronik (*E-Market Entry Capability*) yang diterapkan pemilik UKM. Pengukuran variabel Kemampuan memasuki pasar elektronik (*E-Market Entry Capability*) dan skala penilaiannya sebagaimana pada table 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6 indikator dan skala penilaian Kualitas Mutu Inovasi Bisnis Model (*Business Model Innovation Quality*)

No	Indikator yang diukur (Martin Geissdoerfer, Doroteya Vladimiroa, Steve Evans, 2018)	Simbol (Y1)	Skala Penilaian
1	Inovasi penciptaan nilai (<i>Value Creation Innovation</i>)	(Y _{1.1})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
2	Inovasi Proposisi Baru (<i>New Proposition Innovation</i>)	(Y _{1.2})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
3	Inovasi Model pendapatan Baru (<i>New Revenue Models</i>)	(Y _{1.3})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
4	Perhitungan Strategi Biaya (<i>Calculating of Cost Strategy</i>)	(Y _{1.4})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)

Sumber : Desain Kuesioner, diolah 2019

4. Kemampuan memasuki pasar elektronik (*E-Market Entry Capability*) => Y2

Kemampuan memasuki pasar elektronik (*E-Market Entry Capability*) adalah kemudahan atau kesulitan di dalam perusahaan/UKM untuk bersaing dengan menghasilkan substitusi produk yang mereka tawarkan. Selanjutnya, masing-masing indikator diukur dengan pengukuran *interval scale* berbentuk *Bipolar Adjective* dengan rentan nilai (skor) satu sampai dengan sepuluh. Semakin banyak jawaban responden terhadap variable tersebut mengindikasikan semakin baik Kemampuan memasuki pasar elektronik (*E-Market Entry Capability*) yang diterapkan pemilik UKM. Pengukuran variabel Kemampuan memasuki pasar elektronik (*E-Market Entry Capability*) dan skala penilaiannya sebagaimana pada table 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.7 indikator dan skala penilaian variabel Kemampuan memasuki pasar elektronik (*E-Market Entry Capability*)

No	Indikator yang diukur (dimodifikasi dari Rodriguez et al 2013; Nuryakin 2018)	Simbol (Y ₂)	Skala Penilaian
1	Menawarkan Produk Lebih Awal	(Y _{2.1})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
2	Informasi peluang pasar baru	(Y _{2.2})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
3	Melakukan Penjualan Online	(Y _{2.3})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
4	Menciptakan Permintaan Baru	(Y _{2.4})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)

Sumber : Desain Kuesioner, diolah 2019

5. Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) => Y3

Kinerja Usaha UKM (*SMEs Growth Performance*) adalah harapan bagi wirausahawan untuk mencapai prestasi, berhubungan dengan motivasi mempertahankan nilai-nilai dan tujuan usaha yang dijalankan. Selanjutnya, masing-masing indikator diukur dengan pengukuran *interval scale* berbentuk *Bipolar Adjective* dengan rentan nilai (skor) satu sampai dengan sepuluh. Semakin banyak jawaban responden terhadap variable tersebut mengindikasikan semakin baik Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) yang diterapkan pemilik UKM. Pengukuran variabel Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) dan skala penilaiannya sebagaimana pada table 4.7 sebagai berikut :

Tabel 4.8 indikator dan skala penilaian Peningkatan Kinerja UKM (SMEs Growth Performance) (E-Market Entry Capability)

No	Indikator yang diukur (Ray and Tang 2010; Liu 2018; Demirbag et al 2006)	Simbol (Y ₃)	Skala Penilaian
1	Kinerja Keuangan	(Y _{3.1})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
2	Kinerja Penjualan	(Y _{3.2})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
3	Posisi bersaing	(Y _{3.3})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
4	Pertumbuhan Pelanggan	(Y _{3.4})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
5	Proses Manajemen	(Y _{3.5})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)
6	Peningkatan Pasar Baru	(Y _{3.6})	1-10 (Sangat Tidak Setuju-Sangat Setuju)

Sumber : Desain Kuesioner, diolah 2019

BAB V

HASIL PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan hasil penelitian dan analisis hasil pengukuran penelitian. Penejelasan yang dilakukan meliputi gambaran umum obyek penelitian, penjelasan terhadap karakteristik responden, selanjutnya dilakukan analisis konfirmatori untuk masing-masing variabel, analisis structural yang telah dimodelkan.

5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Provinsi Sulawesi Selatan terletak di $0^{\circ}12'$ - 8° Lintang Selatan dan $116^{\circ}48'$ - $122^{\circ}36'$ Bujur Timur. Luas wilayahnya $62.482,54 \text{ km}^2$. Secara administratif, batas wilayah Provinsi Sulawesi Selatan: Sebelah Utara dengan Propinsi Sulawesi Tengah, sebelah Barat dengan Selat Makassar, sebelah Timur dengan Teluk Bone dan sebelah Selatan dengan Laut Flores. Luas wilayahnya, $62.482,54 \text{ km}^2$ (42 % dari luas seluruh pulau Sulawesi dan 4,1 % dari Luas seluruh Indonesia). Sulawesi Selatan memiliki lokasi yang strategis di Kawasan Timur Indonesia memungkinkan Sulawesi Selatan dapat berfungsi sebagai pusat pelayanan , baik bagi Kawasan Timur Indonesia maupun untuk skala internasional.

Provinsi Sulawesi selatan memiliki persentase UKM mencapai 98.90 persen dari total jumlah usaha non pertanian yang tercatat (BPS,2018). Usaha Makanan dan minuman (Kategori I) menjadi usaha terbanyak ketiga dengan jumlah usahanya hampir 10 persen dari total jumlah UMK yang ada di Sulawesi selatan. Sebagai ibukota, Kota Makassar menjadi pusat pergerakan ekonomi di Sulawesi Selatan. Lebih dari 34 persen perekonomian Sulawesi Selatan

BAB V

HASIL PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan hasil penelitian dan analisis hasil pengukuran penelitian. Penjelasan yang dilakukan meliputi gambaran umum obyek penelitian, penjelasan terhadap karakteristik responden, selanjutnya dilakukan analisis konfirmatori untuk masing-masing variabel, analisis structural yang telah dimodelkan.

5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Provinsi Sulawesi Selatan terletak di $0^{\circ}12'$ - 8° Lintang Selatan dan $116^{\circ}48'$ - $122^{\circ}36'$ Bujur Timur. Luas wilayahnya 62.482,54 km². Secara administratif, batas wilayah Provinsi Sulawesi Selatan: Sebelah Utara dengan Propinsi Sulawesi Tengah, sebelah Barat dengan Selat Makassar, sebelah Timur dengan Teluk Bone dan sebelah Selatan dengan Laut Flores. Luas wilayahnya, 62.482,54 km² (42 % dari luas seluruh pulau Sulawesi dan 4,1 % dari Luas seluruh Indonesia). Sulawesi Selatan memiliki lokasi yang strategis di Kawasan Timur Indonesia memungkinkan Sulawesi Selatan dapat berfungsi sebagai pusat pelayanan , baik bagi Kawasan Timur Indonesia maupun untuk skala internasional.

Provinsi Sulawesi selatan memiliki persentase UKM mencapai 98.90 persen dari total jumlah usaha non pertanian yang tercatat (BPS,2018). Usaha Makanan dan minuman (Kategori I) menjadi usaha terbanyak ketiga dengan jumlah usahanya hampir 10 persen dari total jumlah UMK yang ada di Sulawesi selatan. Sebagai ibukota, Kota Makassar menjadi pusat pergerakan ekonomi di Sulawesi Selatan. Lebih dari 34 persen perekonomian Sulawesi Selatan

tergantung pada ekonomi kota Makassar (PDRB 2017) dari 24 kabupaten/Kota, jumlah UMK di kota Makassar mencapai 13,71 persen. Pada posisi kedua dan ketiga adalah kabupaten Bone dan kabupaten Gowa dengan jumlah UMK masing-masing 9,81 persen dan 8,55 persen.

Keunggulan UKM dapat bertahan karena pertama, pada umumnya UKM menghasilkan barang dan jasa yang dekat dengan kebutuhan masyarakat. Kedua, UKM tidak mengandalkan bahan baku impor dan lebih memanfaatkan sumber daya lokal baik dari segi sumber daya manusia, modal, bahan baku, maupun peralatannya. Ketiga, modal tidak terlalu besar.

Meskipun memiliki banyak keunggulan, UKM juga mempunyai banyak keterbatasan sehingga sektor ini tidak mampu untuk berkembang. Keterbatasan-keterbatasan tersebut diantaranya minimnya akses perbankan, kemampuan dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang masih rendah, dikelola dengan cara yang sederhana, penggunaan teknologi yang terbatas dan belum mampu mengimbangi selera konsumen khususnya yang berorientasi ekspor.

Mengingat pentingnya peran UKM dalam menggerakkan roda perekonomian Sulawesi Selatan, dilakukan upaya untuk melihat potensi dan kinerja UKM saat ini, serta untuk melihat prospeknya di masa yang akan datang dengan melakukan analisis kinerja UKM. Hal ini juga bersesuaian dengan Peraturan Pemerintah RI No 17 tahun 2013, yang menyatakan bahwa pengembangan Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Usaha Menengah dilakukan dengan pendataan, identifikasi potensi dan masalah yang dihadapi. Dengan adanya identifikasi kinerja UKM dan permasalahan yang dihadapi, maka akan memberikan sumbangsih dalam penyusunan regulasi, atau kebijakan yang mampu melindungi dan meningkatkan kinerja UKM.

5.2 Deskripsi Data Responden

Responden dalam penelitian ini adalah UKM yang melakukan penjualan secara online di sektor *Fashion*, Makanan dan Minuman di Sulawesi selatan. Kuesioner didistribusikan melalui Kuesioner online menggunakan *Google Form* dan Kuesioner manual. Kuesioner didistribusikan kepada para pemilik UKM ataupun pengelola UKM. Pendistribusian kuesioner dilakukan langsung oleh peneliti ke pemilik ataupun pengelola UKM nya dengan cara mengikuti event-event tentang UKM, Pelatihan UKM, mengunjungi langsung stand UKM yang berjualan, dan mengirimkan secara langsung kuesioner online di group-group media sosial para pemilik maupun pengelola UKM. Kuesioner yang disebar sebanyak 300 dan yang dapat diolah sebanyak 250 responden.

5.2.1 Distribusi Lokasi Responden

Obyek dalam penelitian ini adalah UKM formal maupun UKM Informal di sektor fashion, Makanan dan minuman di Sulawesi Selatan. Adapun distribusi tempat/ lokasi responden adalah sebagai berikut (Tabel 5.1)

Tabel 5.1 Distribusi Lokasi Responden

No	Kabupaten/ Kota	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Kota Makassar	147	58.8
2	Kab. Maros	28	11.2
3	Kab. Pangkep	3	1.2
4	Kab. Barru	1	0.4
5	Kab. Soppeng	7	2.8
6	Kab. Bone	7	2.8
7	Kab. Sinjal	0	0
8	Kab. Wajo	10	4
9	Kab. Sidrap	1	0.4
10	Kota Pare-pare	12	4.8
11	Kab. Pinrang	6	2.4
12	Kab. Tana Toraja	2	0.8
13	Kab. Toraja Utara	0	0

14	Kab. Luwu	3	1.2
15	Kab. Luwu Timur	0	0
16	Kab. Luwu Utara	0	0
17	Kota Palopo	8	3.2
18	Kab. Gowa	10	4
19	Kab. Takalar	0	0
20	Kab. Bantaeng	3	1.2
21	Kab. Bulukumba	1	0.4
22	Kab. Selayar	0	0
23	Kab. Enrekang	1	0.4
24	Kab. Jennepono	0	0
TOTAL		250	100

Sumber : Data Primer diolah, 2019 (N=250)

Berdasarkan informasi dari tabel 5.1 diketahui bahwa kuesioner dari responden yang dapat diolah dalam studi ini adalah berasal dari wilayah : Kota Makassar sebanyak 147 (58.8%), Kabupaten Maros sebanyak 28 (11.2%), Kabupaten Pangkep sebanyak 3 (1.2%), Kabupaten Soppeng sebanyak 7 (2.8%), Kabupaten bone sebanyak 7 (2.8%), Kabupaten Wajo sebanyak 10 (4%), kabupaten sidrap sebanyak 1 (0.4%), kota Pere-pare sebanyak 12 (4.8%), Kabupaten Pinrang sebanyak 6 (2.4%), Kabupaten Tana Toraja sebanyak 2 (0.8%), Kab. Luwu sebanyak 3 (1.2%), Kota Palopo sebanyak 8 (3.2%), Kabupaten Gowa sebanyak 10 (4%), Kabupaten Bantaeng sebanyak 3 (1.2%), Kabupaten Bulukumba sebanyak 1 (0.4%) dan Kabupaten Enrekang sebanyak 1 (0.4%). Jawaban responden ini diperoleh melalui group-group UKM melalui media sosial seperti Facebook, Masseur, Whatsap, peretemuan-pertemuan UKM, event-event UKM yang diadakan di kampus-kampus, seminar UKM yang diadakan dinas Koperasi maupun komunitas-komunitas UKM, dan mendatangi langsung para pemilik/ pengelola UKM di Stant jualan mereka.

5.2.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada 250 responden yang merupakan Pelaku UKM di Sulawesi Selatan diperoleh karakteristik responden

berdasarkan jenis kelamin. Karakteristik ini dapat dilihat pada tabel 5.2 sebagai berikut :

Tabel 5.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	73	29.2
2	Perempuan	177	70.8
TOTAL		250	100

Sumber : Data Primer diolah, 2019 (N=250)

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa responden penelitian yang berjenis kelamin perempuan memiliki jumlah yang paling banyak yaitu 177 orang (70.8%) dibandingkan dengan laki-laki yang berjumlah 73 orang (29.2%). Dari data di atas menunjukkan bahwa di Sulawesi Selatan responden perempuan lebih dominan sebagai pelaku UKM dibandingkan Laki-laki. Hasil ini sesuai dengan fakta di lapangan bahwa pada umumnya pelaku UKM adalah Wanita.

5.2.3 Karakteristik responden berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada 250 responden yang merupakan pelaku UKM di Sulawesi Selatan diperoleh karakteristik responden berdasarkan usia. Karakteristik ini dapat dilihat pada tabel 5.3 sebagai berikut :

Tabel 5.3 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

No	Tingkat Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 30 Tahun	163	65
2	31-40 Tahun	62	25
3	41-50 Tahun	20	8
4	51 Tahun Keatas	5	2
TOTAL		250	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2019 (N=250)

Berdasarkan pada tabel 5.3 di atas, menunjukkan bahwa Berdasarkan kelompok usia bahwa pelaku UKM yang berumur < 30 Tahun sebanyak 163

orang (65%) dan yang berumur 31-40 Tahun sebanyak 62 orang (25%) dan 41-50 Tahun sebanyak 20 orang (8%) dan umur 51 Tahun Keatas sebanyak 5 orang (2%). Berdasarkan data tersebut menunjukkan pelaku UKM dominan pada umur < 30 Tahun, hal ini menunjukkan bahwa anak-anak muda memiliki tingkat motivasi yang tinggi untuk menjalankan usaha di usia muda.

5.2.4 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada 250 responden yang merupakan pelaku UKM di Sulawesi Selatan diperoleh karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan. Karakteristik ini dapat dilihat pada tabel 5.4 sebagai berikut :

Tabel 5.4 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SD	0	0
2	SMP	7	2.8
3	SMA	59	23.60
4	Diploma	2	0.8
5	S1	139	55.6
6	S2	45	18
7	S3	0	0
TOTAL		250	100

Sumber : Data Primer diolah, 2019 (N=250)

Berdasarkan pada tabel 5.4 di atas, menunjukkan bahwa Berdasarkan tingkat pendidikan bahwa pelaku UKM tingkat SD sebanyak 0 orang (0%) dan tingkat SMP sebanyak 7 orang (2.8%) dan tingkat SMA sebanyak 59 orang (23.60%), Diploma sebanyak 2 orang (0.8%), tingkat S1 sebanyak 139 orang (55.6%), Tingkat S2 sebanyak 45 orang (18%) dan tingkat S3 sebanyak 0 (0%). Berdasarkan data tersebut menunjukkan pelaku UKM dominan pada tingkat pendidikan S1, hal ini menunjukkan bahwa para sarjana memiliki inisiatif untuk

melakukan usaha setelah mereka lulus kuliah dan mengindikasikan bahwa sektor penyerapan tenaga kerja di sektor UKM cukup besar.

5.2.5 Karakteristik responden berdasarkan jumlah karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada 250 responden yang merupakan pelaku UKM di Sulawesi Selatan diperoleh karakteristik responden berdasarkan jumlah karyawan. Karakteristik ini dapat dilihat pada tabel 5.5 sebagai berikut :

Tabel 5.5 Karakteristik Responden berdasarkan jumlah karyawan

No	Jumlah Karyawan	Frekuensi	Persentase (%)
1	1-10 Orang	247	98.8
2	11-20 Orang	3	1.2
3	>20 Orang	0	0
TOTAL		250	100

Sumber : Data Primer diolah, 2019 (N=250)

Berdasarkan pada tabel 5.5 di atas, menunjukkan bahwa Berdasarkan jumlah karyawan dominan UKM memiliki karyawan 1-10 orang yaitu sebanyak 247 orang (98.8%) dan jumlah karyawan 11-20 Orang sebanyak 3 responden (1.2%).

5.2.6 Karakteristik responden berdasarkan jenis UKM

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada 250 responden yang merupakan pelaku UKM di Sulawesi Selatan diperoleh karakteristik responden berdasarkan jenis UKM. Karakteristik ini dapat dilihat pada tabel 5.6 sebagai berikut :

Tabel 5.6 Karakteristik Responden berdasarkan jenis UKM

No	Jenis UKM	Frekuensi	Persentase (%)
1	Fashion	149	59.6
2	Makanan	42	16.8
3	Minuman	17	6.8
4	Makanan dan Minuman	42	16.8
TOTAL		250	100

Sumber : Data Primer diolah, 2019 (N=250)

Berdasarkan pada tabel 5.6 di atas, menunjukkan bahwa Berdasarkan Jenis UKM, responden yang bergerak di bidang Fashion sebanyak 149 UKM (59.6%), di bidang makanan sebanyak 42 UKM (16.8%), minuman sebanyak 17 UKM (6.8%) dan disektor makanan dan minuman sebanyak 42 UKM (16.8%). Hal ini menunjukkan dominan UKM yang melakukan penjualan secara online berada pada sektor Fashion.

5.2.7 Karakteristik responden berdasarkan Usia UKM

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada 250 responden yang merupakan pelaku UKM di Sulawesi Selatan diperoleh karakteristik responden berdasarkan Usia UKM. Karakteristik ini dapat dilihat pada tabel 5.7 sebagai berikut :

Tabel 5.7 Karakteristik Responden berdasarkan Usia UKM

No	Usia UKM	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 1 Tahun	45	18
2	1-3 Tahun	117	46.8
3	3-5 Tahun	35	14
4	5-10 Tahun	49	19.6
5	>10 Tahun	4	1.6
TOTAL		250	100

Sumber : Data Primer diolah, 2019 (N=250)

Berdasarkan pada tabel 5.7 di atas, menunjukkan bahwa Berdasarkan Usia UKM, menunjukkan <1 Tahun sebanyak 45 UKM (18%), Usia 1-3 Tahun

sebanyak 117 UKM (46.8%), Usia 3-5 Tahun sebanyak 35 UKM (14%), Usia UKM >10 Tahun sebanyak 4 UKM (1.6%).

5.2.8 Persentase responden berdasarkan media sosial yang digunakan dalam penjualan online

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada 250 responden yang merupakan pelaku UKM di Sulawesi Selatan diperoleh karakteristik responden berdasarkan media sosial yang digunakan dalam melakukan penjualan penjualan *online*. Karakteristik ini dapat dilihat pada tabel 5.8 sebagai berikut :

Tabel 5.8 Persentase Responden berdasarkan media Digital yang digunakan dalam penjualan online

No	Media Digital	Frekuensi*	Persentase (%)
1	Instagram	132	42.1
2	Facebook	87	27.7
3	WA	62	19.8
4	GoFood	13	4.15
5	Line	7	2.23
6	Google Bisnisku	4	1.27
7	WEB UKM	4	1.27
8	Masengger	4	1.27
TOTAL		313	100

Sumber : Data Primer diolah, 2019 (N=250)

*) Frekuensi lebih besar dari jumlah responden, karena setiap responden melakukan penjualan di lebih dari satu media sosial/ digital marketing

Berdasarkan pada tabel 5.8 di atas, menunjukkan bahwa Persentase Responden berdasarkan media sosial yang digunakan dalam penjualan online , menunjukkan instagram pada peringkat pertama dengan jumlah 132 UKM (42.1%), disusul Facebook diposisi kedua dengan jumlah 87 UKM (27.7%), diurutan ketiga WA dengan jumlah 62 UKM (19.8%), berturut turut ada GoFood dengan jumlah 13 UKM (4.15%), Line sebanyak 7 UKM (2.23%), Google bisnisku

sebanyak 4 UKM (1.27%), WEB UKM sebanyak 4 UKM (1.27%) dan messenger sebanyak 4 UKM (1.27%).

5.3 Analisis Deskripsi Karakteristik Variabel

Keseluruhan variabel dalam studi ini terdiri dari 5 variabel konstruk yaitu *Innovation Capability*, *Marketing Capability*, *Business Model Innovation*, *E-Market Entry Capability*, dan *SMEs Growth Performace*. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada UKM yang bergerak di sektor *Fashion*, Makanan dan minuman yang telah melakukan penjualan secara *online* dengan jumlah responden sebanyak 250 responden, dapat diuraikan gambaran tentang pendapat para pengelola UKM tersebut.

Deskripsi ini tidak hanya akan mengurai dari indikator-indikator setiap variabel dari pernyataan tertutup, tetapi juga yang bersumber dari pertanyaan-pertanyaan terbuka atau pertanyaan tambahan untuk menguatkan pernyataan-pernyataan tertutup tersebut. Sementara, untuk pertanyaan/pernyataan tertutup menggunakan rentang sebesar 3 (Ferdinand,2014). Interpretasi dari rentang tersebut adalah sebagai berikut : a) 1 sampai dengan 4 dikategorikan = Rendah, b) 4,1 sampai dengan 7 dikategorikan = Sedang, dan c) 7,1 sampai dengan 10 dikategorikan = Tinggi. Untuk menganalisis deskripsi statistic dapat digunakan angka indeks.

Angka Indeks

Angka Indeks adalah alat analisis yang lebih cocok digunakan untuk mendeskripsikan jawaban responden Ferdinand (2014). Nilai indeks akan memberikan gambaran deskriptif mengenai karakteristik responden dalam suatu penelitian. Nilai indeks Variabel diperoleh dari hasil penjumlahan nilai indeks perindikator, dengan formula :

$$\text{Nilai Indeks Variabel (NIV)} = ((\text{Indeks Indikator 1}) + (\text{Indeks Indikator 2}) + \dots + (\text{Indeks Indikator ke n})) / n$$

Nilai Indeks Indikator diperoleh dari perkalian antara skor penilaian responden pada pernyataan tertutup, dikalikan dengan nilai persentase jumlah responden yang memilih pada masing-masing item pernyataan. Dalam studi ini menggunakan rentang skor 1 sampai dengan 10, skor 1 menggambarkan "Sangat tidak setuju" dan Skor 10 mencerminkan "Sangat Setuju", maka perhitungan dapat dicontohkan sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks Indikator (Nil) } I_1 = (\% \text{frekuensi } I_{1,1} \times \text{Skor 1}) + (\% \text{frekuensi } I_{1,2} \times \text{skor 2}) \dots + (\% \text{frekuensi } I_{1,10} \times \text{skor 10})$$

Keterangan :

%frekuensi $I_{1,1}$ = Persentase responden yang memilih skor 1 pada indikator 1
 %frekuensi $I_{1,10}$ = Persentase responden yang memilih skor 10 pada indikator 1
 Skor Jawaban = 1 sampai dengan 10

Berdasarkan ketentuan proses di atas, dapat diberikan contoh proses perhitungan Nilai Indeks Variabel *Innovation Capability* (Kemampuan Berinovasi), yang datanya diperoleh dari hasil kuesioner responden yaitu UKM di sektor Fashion, Makanan dan Minuman di Sulawesi Selatan. Seluruh responden telah melakukan penjualan secara *online*. jumlah responden sebanyak 250. Dengan melakukan penginputan data di MS EXEL, diperoleh deskripsi frekuensi Indikator *Innovation Capability* (Kemampuan Berinovasi), sebagai berikut :

Skor	Frequency	Percent	Cummulative Percent
1	25.00	10	10
2	18.00	7.2	17.2
3	12.00	4.8	22
4	35.00	14	36
5	29.00	11.6	47.6
6	41.00	16.4	64
7	40.00	16	80
8	17.00	6.8	86.8
9	23.00	9.2	96
10	10.00	4	100
TOTAL	250.00	100	

Sumber : Data primer diolah,2019

Dari tabel di atas terlihat bahwa responden memilih skor 1 sampai dengan 10 sehingga semuanya memiliki nilai indeks. Jika skor 1 sampai dengan 10 ada skor yang tidak dipilih maka nilai indeksnya adalah 0 (nol). Perhitungan nilai indeks untuk indikator **Inovasi Produk**, sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks Indikator (NII)}_{\text{Inovasi Produk}} = ((10 \times 1) + (7.2 \times 2) + (4.8 \times 3) + (14 \times 4) + (11.6 \times 5) + (16.4 \times 6) + (16 \times 7) + (6.8 \times 8) + (9.2 \times 9) + (4 \times 10)) / 10 = 51.44$$

Untuk menghitung Nilai Indeks Variabel dengan cara menjumlahkan seluruh Nilai Indeks Indikator yang ada pada masing-masing Variabel. Selanjutnya, untuk perhitungan Nilai Indeks Indikator dan Variabel lainnya dapat dilakukan dengan cara yang sama, dan hasilnya seperti tertera pada Tabel Nilai Indeks setiap variabel pada pembahasan selanjutnya.

Kemudian, untuk melakukan interpretasi perlu ditentukan kriteria interpretasi, dalam hal ini karena rentang yang digunakan adalah skor 1 sampai dengan 10, maka angka indeksnya dimulai dari 10 sampai dengan 100. Dengan

menggunakan Tiga matriks (*Three-Box Method*), maka rentang 10 sampai dengan 100 menghasilkan kriteria sebagai berikut :

TABEL 5.9
KRITERIA INTERPRETASI ANGKA INDEKS

NO	NILAI INDEKS	INTERPRETASI
1	10 sampai dengan 40	Rendah
2	40,01 sampai dengan 70	Sedang
3	70,01 sampai dengan 100	Tinggi

Sumber : Ferdinand, 2014

5.3.1 Deskripsi Variabel Kemampuan Berinovasi (*Innovation Capability*)

Variabel kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*) terdiri dari lima indikator yang diperoleh dari studi Ngo and Ocass, 2012 dan Liu (2018). Jawaban Responden mengenai Variabel kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*) ini, setelah di input di MS EXEL dan hasil perhitungan nilai indeksinya, maka diperoleh nilai indeks indikator dan Variabel sebagai berikut:

TABEL 5.10
NILAI INDEKS KEMAMPUAN BERINOVASI (*INNOVATION CAPABILITY*)

INDIKATOR INNOVATION CAPABILITY	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI INNOVATION CAPABILITY										Nilai Indeks Indikator
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Inovasi Produk	10	7.2	4.8	14	12	16	16	6.8	9.2	4	51.44
Inovasi Proses	2.8	2	1.6	2.8	4.4	4.4	7.6	17	21	36	81.28
Inovasi Manajerial	1.6	0.8	0.4	1.6	0.8	3.6	10	16	26	40	86.08
Inovasi Pemasaran	2	1.2	1.2	2.4	0.4	3.2	10	20	24	36	84.12
Inovasi Pasar	4	0.8	0	4.4	1.6	9.2	2.8	16	20	41	82.64
Nilai Indeks Variabel											77.11

Sumber : Data Primer Diolah untuk disertasi ini, 2019

Berdasarkan Tabel 5.10, terlihat bahwa Nilai Indeks Indikator 2 sampai dengan 5 memiliki nilai yang lebih besar dari 70, artinya para pelaku UKM yang menjadi responden dalam studi ini memiliki kemampuan berinovasi (*Innovation*

Capability) yang tinggi dalam mengembangkan Usahanya. Hanya indikator 1 (Inovasi Produk) nilai indeks indikatornya 51,44 lebih kecil dari 70,00, artinya penilaian responden atas indicator ini pada kategori sedang.

Disamping pertanyaan tertutup, studi ini juga menggali dari beberapa pertanyaan tambahan untuk memperkuat, memperjelas jawaban responden yaitu pertanyaan terbuka dan wawancara dengan para pelaku UKM yang menjadi objek penelitian. Dari hasil penelitian dapat dirangkum berbagai temuan penelitian Tabel 5.11

TABEL 5.11
INTERPRETASI NILAI INDEKS KEMAMPUAN BERINOVASI (*INNOVATION CAPABILITY*) DAN TEMUAN-TEMUAN PENELITIAN

Temuan Umum	
<p>Nilai Indeks Variabel sebesar 77,11 artinya rata-rata responden memberikan apresiasi tinggi pada setiap indikator kemampuan Berinovasi (<i>Innovation Capability</i>). Hal ini dibuktikan melalui Inovasi Produk, Inovasi Proses, Inovasi Manajerial, Inovasi Pemasaran dan Inovasi Pasar.</p>	
Temuan Penelitian	
<p>Inovasi Produk Nilai Indeks = 51,44 (Sedang)</p>	<p>Berdasarkan indikator yang digunakan dalam variabel kemampuan Berinovasi (<i>Innovation Capability</i>) pada umumnya Responden menerapkan semua inovasi tersebut karena saling berkaitan dalam pengembangan UKM, selain itu juga untuk memperkuat inovasi-inovasi tersebut hal-hal yang telah dilakukan responden adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penguatan Sistem dalam melakukan Inovasi inovasi untuk meningkatkan produktivitas industri dan meningkatkan perusahaan pemula berbasis teknologi • Meningkatkan pelayanan, menghadirkan menu baru disetiap bulannya (Sektor
<p>Inovasi Proses Nilai Indeks = 81,28 (Tinggi)</p>	
<p>Inovasi Manajerial Nilai Indeks = 86,08 (Tinggi)</p>	
<p>Inovasi Pemasaran Nilai Indeks = 84,12 (Tinggi)</p>	
<p>Inovasi Pasar Nilai Indeks = 82,64 (Tinggi)</p>	

	<p>Makanan dan minuman), dan menjual produk sesuai model yang diinginkan konsumen (Fashion)</p> <ul style="list-style-type: none"> • memanfaatkan teknologi dalam setiap kegiatan usaha baik dari produksi, pemasaran, manajemen, dll • Tak cukup hanya dengan penguasaan teknologi, tetapi harus dilengkapi penguasaan sejumlah bahasa asing agar bisa komunikatif pada tingkat global • mengupgrade pengetahuan dan kemampuan berbasis digital.
--	--

Sumber : Data Primer Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini, 2019

5.3.2 Deskripsi Variabel *Marketing Capability*

Variabel kemampuan pemasaran (*Marketing Capability*) terdiri dari enam indikator yang diperoleh dari studi Ngo and Ocas, 2012 dan Liu (2018). Jawaban Responden mengenai Variabel kemampuan pemasaran (*Marketing Capability*) ini, setelah di input di MS EXCEL dan hasil perhitungan nilai indeksinya, maka diperoleh nilai indeks indikator dan Variabel sebagai berikut:

TABEL 5.12
NILAI INDEKS KEMAMPUAN PEMASARAN (*MARKETING CAPABILITY*)

INDIKATOR <i>MARKETING</i> <i>CAPABILITY</i>	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI <i>INNOVATION CAPABILITY</i>										Nilai Indeks Indikator
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kesesuaian Produk	0.4	0.8	0	0.4	2	2.8	4	21	26	43	88.64
Harga	0.4	0.8	0	0.4	1.2	0.8	2.8	25	29	40	88.76
Sistem Distribusi	0.4	0.4	0.4	0.4	4.4	4	8.8	27	28	26	84.16
Komunikasi Pemasaran	0.4	0	0.4	0	1.2	2	6.4	23	28	38	88.64
Perencanaan Pemasaran	0.4	0	0	0	1.6	0.4	6.4	26	30	36	88.64
Aktifitas Pemasaran	0.4	0	0	0	1.6	0.4	4.4	28	28	37	88.96
Nilai Indeks Variabel											87.97

Sumber : Data Primer Diolah untuk disertasi ini, 2019

Berdasarkan Tabel 5.12, dapat dijelaskan bahwa Nilai Indeks Indikator 1 sampai dengan 6 memiliki nilai yang lebih besar dari 70 dan nilai indeks variabel adalah 87,97 artinya para pelaku UKM yang menjadi responden dalam studi ini memiliki kemampuan pemasaran (*Innovation Capability*) yang tinggi dalam mengembangkan Usahanya. Hal ini terlihat dengan Nilai indeks indicator masing-masing untuk Kesesuaian produk yang ditawarkan sebesar 88,64, Harga sebesar 88,76, Sistem distribusi sebesar 84,16, Komunikasi Pemasaran sebesar 88,64, perencanaan pemasaran sebesar 88,64, dan aktifitas pemasaran sebesar 88,96.

Jadi, dari nilai indeks indicator maupun nilai indeks variabel dapat disimpulkan bahwa pelaku UKM memiliki kemampuan pemasaran (*Marketing Capability*) yang tinggi dalam mengembangkan usaha mereka. Temuan-temuan penelitian berdasarkan pertanyaan terbuka untuk penguatan hasil di atas sebagai berikut disajikan pada Tabel 5.13

TABEL 5.13
INTERPRETASI NILAI INDEKS KEMAMPUAN PEMASARAN (*MARKETING CAPABILITY*) DAN TEMUAN-TEMUAN PENELITIAN

Temuan Umum	
<p>Nilai Indeks Variabel sebesar 87,97 menunjukkan bahwa para pelaku UKM memiliki Kemampuan Pemasaran (<i>Marketing Capability</i>) yang tinggi hal ini dibuktikan dengan upaya untuk melakukan system pemasaran yang baik dengan memperhatikan Kesesuaian Produk yang ditawarkan dengan yang dijual, menawarkan harga yang lebih murah daripada pesaing, system distribusi, komunikasi pemasaran, perencanaan pemasaran dan memperhatikan Aktifitas Pemasaran.</p>	
Temuan Penelitian	
<p>Kesesuaian Produk Nilai Indeks = 88,64 (Tinggi)</p>	<p>Berdasarkan indikator yang digunakan dalam variabel Kemampuan Pemasaran (<i>Marketing Capability</i>) pada umumnya Responden mengatakan bahwa kemampuan mereka dalam memasarkan produknya sudah Maksimal dengan alasan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Media online sangat membantu sebagai wadah dalam beriklan sehingga pemasaran yang dilakukan dapat maksimal • dengan adanya pemasaran secara online dapat membantu UKM dalam meningkatkan bisnisnya • Dengan bertutur kata dengan baik kepada konsumen • Meningkatkan kualitas pelayanan dan strategi pemasaran • Memperkuat komunikasi, Meningkatkan integrasi solusi, Meningkatkan fleksibilitas • Memperkuat pemasaran intranet dan internal, Meningkatkan akuntabilitas
<p>Harga Nilai Indeks = 88,76 (Tinggi)</p>	
<p>Sistem Distribusi Nilai Indeks = 84,16 (Tinggi)</p>	
<p>Komunikasi Pemasaran Nilai Indeks = 88,64 (Tinggi)</p>	
<p>Perencanaan Pemasaran Nilai Indeks = 88,64 (Tinggi)</p>	
<p>Aktivitas Pemasaran Nilai Indeks = 88,96 (Tinggi)</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan sistem digital market • Penawaran promosi seperti diskon potongan harga buy 1 get 1 free (beli 1 gratis 1), atau pemberian hadiah khusus bagi konsumen setia <p>Disamping itu jawaban responden yang mengatakan bahwa kemampuan pemasaran mereka belum maksimal memberikan solusi dengan berupaya untuk :</p> <ul style="list-style-type: none"> • memilih strategi yang tepat untuk menyasar segmen yang tepat • Sebaiknya seluruh pelaku UKM bergabung dalam sebuah komunitas yang bisa menjadi wadah untuk saling berbagi masalah dan solusi. • Dukungan pemerintah dalam mengakses internet di padalaman • meningkatkan pengetahuan dan kemampuan digital untuk menerobos pasar milenial. • SMS Marketing, Solusi Promosi Low Budget dan Berikan Kenyamanan Berbelanja kepada Customer. • Menjangkau semua perangkat mobile, bersifat personal, cost lebih murah dan respon pelanggan lebih besar • inovasi yang dimiliki terkadang terhalang oleh dana • UKM memperbanyak pelatihan digital marketing
--	---

Sumber : Data Primer Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini, 2019

5.3.3 Deskripsi Variabel *Business Model Innovation Quality*

Variabel Kualitas Inovasi Bisnis Model (*Business Model Innovation Quality*) terdiri dari empat indikator yang diperoleh dari studi Hameling Martijning and Raymond Opendakker 2018; Delft et al 2018). Jawaban Responden mengenai Variabel Inovasi Bisnis Model (*Business Model Innovation*) ini, setelah di input di MS EXEL dan hasil perhitungan nilai indeksinya, maka diperoleh nilai indeks indikator dan Variabel sebagai berikut:

TABEL 5.14
NILAI INDEKS KUALITAS INOVASI BISNIS MODEL (*BUSINESS MODEL INNOVATION QUALITY*)

INDIKATOR BUSINESS MODEL INNOVATION	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI INNOVATION CAPABILITY										Nilai Indeks Indikator
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Inovasi Penciptaan Nilai	0	0	1.2	0.8	1.6	1.6	5.6	30	23	37	87.36
Inovasi Proposisi baru	0	0	0	0.4	1.2	5.6	11	22	22	38	86.96
Model Pendapatan Baru	1.2	0.4	0.4	0.4	2	3.6	12	20	30	30	85.08
Pertimbangan Biaya Strategis	0	0.4	0.4	0	1.2	7.2	9.6	12	24	46	88.36
Nilai Indeks Variabel											86.94

Sumber : Data Primer Diolah untuk disertasi ini, 2019

Dari tabel 5.14, dapat digambarkan bahwa UKM dalam menjalankan bisnisnya memiliki Kualitas inovasi model bisnis (*Business Model Innovation Quality*) yang tinggi dilihat dari nilai indeks indikator dan variabennya lebih besar dari kriteria 70, yaitu berkisar 85 secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut : 1) Inovasi penciptaan Nilai (*Value Creation Innovation*) : indikator yang digunakan untuk mengukur upaya melakukan Kerjasama/ Kemitraan dengan pihak-pihak yang mendukung maupun bersinergi dengan usaha UKM, nilai indeksinya sebesar 87,36; 2) Inovasi Proposisi baru (*New Proposition Innovation*) : Indikator yang digunakan untuk mengukur interaksi dengan pelanggan (*New Customer*

Relationship) dengan nilai indeks 86,96; 3) Model Pendapatan Baru (*New Revenue Models*) : mengukur upaya menciptakan model-model pendapatan/penerimaan yang baru dengan nilai indeks 85,08; 4) Memperhitungkan Biaya Strategi unggulan (*Calculating of Cost Strategy*) : mengukur pertimbangan biaya untuk strategi unggulan dengan nilai indeks sebesar 88,36.

Jawaban responden diperkuat dengan hasil jawaban dengan pertanyaan terbuka di bawah ini :

TABEL 5.15
INTERPRETASI NILAI INDEKS KUALITAS INOVASI BISNIS MODEL
(BUSINESS MODEL INNOVATION QUALITY) DAN TEMUAN-TEMUAN
PENELITIAN

Temuan Umum	
<p>Nilai Indeks Variabel sebesar 86,94 artinya rata-rata responden memberikan apresiasi tinggi pada setiap indikator variabel Kualitas inovasi model bisnis (<i>Business Model Innovation Quality</i>). Hal ini ditunjukkan melalui jawaban responden melalui indikator Inovasi penciptaan Nilai (<i>Value Creation Innovation</i>), Inovasi Proposisi baru (<i>New Proposition Innovation</i>), Model Pendapatan Baru (<i>New Revenue Models</i>) dan Memperhitungkan Biaya Strategi unggulan (<i>Calculating of Cost Strategy</i>).</p>	
Temuan Penelitian	
<p>Inovasi penciptaan Nilai (<i>Value Creation Innovation</i>)</p> <p>Nilai Indeks = 87,36 (Tinggi)</p>	<p>Berdasarkan indikator yang digunakan dalam variabel Kualitas inovasi model bisnis (<i>Business Model Innovation Quality</i>) jawaban Responden menunjukkan hasil indeks yang tinggi unruk semua indikator variabel ini. Dan beberapa rekomendasi model bisnis yang dikemukakan responden antara lain adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Model bisnis harus terstruktur dan berkelanjutan • bisnis yang berorientasi pada keberkahan
<p>Inovasi Proposisi baru (<i>New Proposition Innovation</i>)</p> <p>Nilai Indeks = 86,96 (Tinggi)</p>	
<p>Model Pendapatan Baru (<i>New Revenue Models</i>)</p> <p>Nilai Indeks = 85,08 (Tinggi)</p>	
<p>Memperhitungkan Biaya Strategi unggulan (<i>Calculating</i></p>	

<p><i>of Cost Strategy</i>)</p> <p>Nilai Indeks = 88,36 (Tinggi)</p>	<p>bagi setiap pembeli dan penjual</p> <ul style="list-style-type: none"> • pola distribusi yang lebih cepat • Kolaborasi dengan berbagai <i>merchandise</i> lainnya dalam menyusun perangkat <i>marketing</i> • memadukan Visi Misi bisnis dan gerakan cinta lingkungan. • Meningkatkan kerjasama dengan industri sejenis dan membentuk <i>market place</i>
--	--

Sumber : Data Primer Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini, 2019

5.3.4 Deskripsi Variabel *E-Market Entry Capability*

Variabel Kemampuan memasuki pasar Digital (*E-Market Entry Capability*) terdiri dari empat indikator yang dimodifikasi dari studi Rodriguez et al 2013; Nuryakin 2018. Jawaban Responden mengenai Variabel Kemampuan memasuki pasar Digital (*E-Market Entry Capability*) ini, setelah di input di MS EXCEL dan hasil perhitungan nilai indeksinya, maka diperoleh nilai indeks indikator dan Variabel sebagai berikut:

TABEL 5.16
NILAI INDEKS KEMAMPUN MEMASUKI PASAR DIGITAL (*E-MARKET ENTRY CAPABILITY*)

INDIKATOR E-MARKET ENTRY CAPABILITY	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI INNOVATION CAPABILITY										Nilai Indeks Indikator
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Menawarkan Produk Lebih Awal	0.4	0	0	0	0.4	1.2	9.2	11	31	46	90.84
Informasi Peluang Pasar Baru	0.4	0	0	0	0.8	0	3.2	29	22	46	91.12
Melakukan Penjualan Online	0.4	0	0	0	0.4	0	2.4	21	35	40	90.96
Menciptakan Permintaan Baru	0.8	0	0.4	0	0.8	2	4	26	35	31	87.96
Nilai Indeks Variabel											90.22

Sumber : Data Primer Diolah untuk disertasi ini, 2019

Jawaban responden terhadap indikator variabel Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*E-Market Entry Capability*), dapat diinterpretasikan bahwa secara keseluruhan responden memiliki kemampuan yang tinggi untuk memasuki pasar digital. Hal ini ditunjukkan oleh nilai indeks variabel sebesar 90,22 dimana Nilai indeks indikatornya masing-masing adalah : 1) Menawarkan Produk lebih awah dibanding pesaing sebesar 90,84; 2) Informasi Peluang Pasar Baru sebesar 91,12; 3) Melakukan penjualan online sebesar 90,66 dan 4) Menciptakan Permintaan Baru dengan nilai indeks indicator sebesar 87,86.

Nilai indeks variabel dan nilai indeks indicator diperkuat dengan jawaban responden dari pertanyaan terbuka yang diberikan sebagai berikut :

TABEL 5.17
INTERPRETASI NILAI INDEKS KEMAMPUN MEMASUKI PASAR DIGITAL (*E-MARKET ENTRY CAPABILITY*) DAN TEMUAN-TEMUAN PENELITIAN

Temuan Umum	
<p>Nilai Indeks Variabel Kemampuan Memasuki Pasar Digital (<i>E-Market Entry Capability</i>) sebesar 90,22 artinya responden memberikan apresiasi tinggi pada setiap indikator pada variabel ini. Hal ini ditunjukkan melalui jawaban responden melalui indicator 1) Menawarkan Produk lebih awal dibanding pesaing 2) Informasi Peluang Pasar Baru 3) Melakukan penjualan online dan 4) Menciptakan Permintaan Baru</p>	
Temuan Penelitian	
<p>Menawarkan Produk lebih awal dibanding pesaing Nilai Indeks = 90,84 (Tinggi)</p>	<p>Variabel kemampuan memasuki pasar digital (<i>eMarket entry Capability</i>) merupakan variabel yang menunjukkan pergeseran pola bisnis dari konvensional ke digital hal ini diperkuat dari jawaban responden yang sudah melakukan penjualan dan aktifitas pemasaran melalui media sosial maupun</p>
<p>Informasi Peluang Pasar Baru Nilai Indeks = 91,12 (Tinggi)</p>	
<p>Melakukan Penjualan Online</p>	

Nilai Indeks = 90,66 (Tinggi)	berjualan di <i>emarket place</i> . Beberapa <i>emarket palce</i> yang digunakan oleh responden dalam melakukan penjualan secara online adalah:
Menciptakan Permintaan Baru	<ul style="list-style-type: none"> • Shopee : sangat mendukung dalam sektor bisnis fashion • BukaLapak : memiliki tingkat kerahasiaan yang tinggi antar pelapak • OLX : memiliki fitur yang lengkap untuk seluruh produk • Google Bisnis : karena konsumen dapat mengakses lokasi secara cepat dan informasi nya jelas sehingga konsumen tidak ragu dalam melakukan transaksi. • Facebook Marketplace : untuk sektor makanan dan minuman sangat membantu karena pengguna facebook hampir seluruh lapisan masyarakat telah menggunakan facebook. • Aplikasi Gojek/Grab: Karena langsung berhubungan dengan penjual dan sistem pengantaran sudah terjamin.
Nilai Indeks = 87.96 (Tinggi)	<p>Dan alasan para pelaku UKM melakukan penjualan di <i>emarket place</i> karena Mudah dan Simple, fleksibel, terjamin, fitu dan terdapat paket promo, sistem reputasi toko, dunianya penjual dan pembeli, sistem penjualan yang modern, sistem hitung otomatis, lintas waktu dan ruang, serta adanya rekening bersama.</p>

Sumber : Data Primer Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini, 2019

5.3.5 Deskripsi Variabel *SMEs Growth Performance*

Variabel Kinerja Pertumbuhan UKM (*SMEs Growth Performance*) terdiri dari enam indikator yang diperoleh dari studi Ray and Tang 2010; Liu 2018; Demirbag et al 2006. Jawaban Responden mengenai Variabel Kinerja Pertumbuhan UKM (*SMEs Growth Performance*) ini, setelah di input di MS EXEL dan hasil perhitungan nilai indeksinya, maka diperoleh nilai indeks indikator dan Variabel sebagai berikut:

TABEL 5.18
NILAI INDEKS PENINGKATAN KINERJA UKM (*SMES GROWTH PERFORMANCE*)

INDIKATOR <i>SMES GROWTH PERFORMANCE</i>	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI INNOVATION CAPABILITY										NILAI INDEKS INDIKATOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Keuangan	0.4	0	0	0	2.4	4.4	6	16	37	33	87.88
Penjualan	0.4	0	0.4	0	1.2	1.2	4.4	36	31	26	86.72
Posisi Bersaing	0.4	0	0	0.4	0.8	1.2	5.2	14	30	48	91.16
Pertumbuhan Pelanggan	0.4	0	0	0.4	2	1.2	4.8	30	31	31	87.48
Proses Manajemen	0.4	0	0	0	1.6	4	9.6	25	28	32	86.56
Peningkatan Pasar Baru	0.4	0	0	0	1.6	0.4	7.6	19	28	43	89.84
Nilai Indeks Variabel											88.27

Sumber : Data Primer Diolah untuk disertasi ini, 2019

Jawaban responden terhadap indikator variabel Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*), dapat diinterpretasikan bahwa secara keseluruhan responden memiliki Peningkatan Kinerja yang tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai indeks variabel sebesar 88,27 dimana Nilai indeks indikatornya masing-masing adalah : 1) Keuangan sebesar 87,88; 2) Penjualan sebesar 86,72; 3) Posisi Bersaing sebesar 91,16 dan 4) Pertumbuhan pelanggan baru dengan nilai indeks indicator sebesar 87,48; 5) Proses Manajemen dengan

nilai indeks indicator sebesar 86,56 dan 6) Peningkatan Pasar Baru dengan Nilai Indeks Indikator sebesar 89,84.

Nilai indeks variabel dan nilai indeks indikator diperkuat dengan jawaban responden dari pertanyaan terbuka yang diberikan sebagai berikut :

TABEL 5.19
INTERPRETASI NILAI INDEKS PENINGKATAN KINERJA UKM (SMES GROWTH PERFORMANCE) DAN TEMUAN-TEMUAN PENELITIAN

Temuan Umum	
<p>Nilai Indeks Variabel Peningkatan Kinerja UKM (<i>SMEs Growth Performance</i>) sebesar 88,27 artinya responden memberikan apresiasi tinggi pada setiap indikator pada variabel ini. Hal ini ditunjukkan melalui jawaban responden melalui indicator 1) Keuangan; 2) Penjualan; 3) Posisi Bersaing 4) Pertumbuhan pelanggan baru; 5) Proses Manajemen dan 6) Peningkatan Pasar Baru.</p>	
Temuan Penelitian	
<p>Keuangan Nilai Indeks = 87,88 (Tinggi)</p>	<p>Para pelaku UKM selalu berupaya untuk memperbaiki kinerjanya. Hal-hal yang telah dilakukan dalam meningkatkan kinerja UKM adalah sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> • perbaikan kualitas, inovasi, peningkatan mutu pelayanan, dan interaktif dengan pelanggan. • Meningkatkan SDM untuk semua karyawan dan kepentingan usaha. • Pelatihan, • Menjadikan pengalaman sehari hari yang sebagai masukan untuk memperbaiki kinerja • Pola produksi dan distribusi yang lebih cepat
<p>Penjualan Nilai Indeks = 86,72 (Tinggi)</p>	
<p>Posisi Bersaing Nilai Indeks = 91,16 (Tinggi)</p>	
<p>Pertumbuhan pelanggan Nilai Indeks = 87,48 (Tinggi)</p>	
<p>Proses Manajemen Nilai Indeks = 86,56 (Tinggi)</p>	
<p>Peningkatan Pasar Baru Nilai Indeks = 89,84 (Tinggi)</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> • Branding yang tepat • Maksimalkan digital marketing dan bekerjasama dengan mitra lain
--	--

Sumber : Data Primer Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini, 2019

5.4 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data, oleh karena itu sesuai dengan prosedur penelitian maka dilakukan pengujian data hasil kuesioner untuk menyatakan valid (keabsahan) dan reliable (dapat dipercaya).

Pengujian validitas instrument penelitian dilakukan dengan melihat dari hasil *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* dan *bartlett's test*. Jika nilai KMO > 0,5 berarti menunjukkan kecukupan sampel sehingga semua variabel layak untuk proses lebih lanjut. Hasil pengujian KMO dan *bartlett's test* dapat dilihat pada tabel 5.20 berikut :

5.4.1 Hasil pengujian Validitas

Kuesioner yang diberikan diuji tingkat validitasnya sebelum dilanjutkan ke tahap pengujian selanjutnya. Hasilnya adalah sebagai berikut :

5.4.1.1 Hasil uji validitas Variabel *Innovation Capability (X1)*

Kuesioner penelitian variabel *Innovation Capability (X1)* terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil perhitungan korelasi setiap skor pernyataan dengan total skor variabel *Innovation Capability (X1)* dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.20
Hasil Uji awal Validitas Variabel *Innovation Capability* (X1)

Nomor	Pernyataan	Koefisien Korelasi	cut off	Keterangan
	<i>Innovation Capability</i> (X1)			
Inovasi Produk				
1	Kami selalu memperbaharui produk sesuai dengan kebutuhan Konsumen	0,833	0.5	Valid
Inovasi Proses				
2	kami selalu berupaya menggunakan teknologi baru dalam proses produksi maupun pengiriman	0,703	0.5	Valid
Inovasi Manajerial				
3	Kami selalu berusaha mengembangkan metode dalam proses manajemen untuk mencapai tujuan usaha kami.	0,813	0.5	Valid
Inovasi Pemasaran				
4	kami selalu berusaha menerapkan metode pemasaran yang baru.	0,749	0.5	Valid
Inovasi Pasar				
5	Kami aktif berjualan di pasar mingguan, bulanan ataupun event-event tahunan.	0,759	0.5	Valid

Sumber : Hasil Olah Data penelitian, 2019

Berdasarkan Tabel 5.20, koefisien korelasi semua item pertanyaan *lebih besar* dari nilai *cut off* 0.5. Dengan demikian, pertanyaan pada variabel dinyatakan valid dan dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data.

5.4.1.2 Hasil uji validitas Variabel *Marketing Capability* (X2)

Kuesioner penelitian variabel *Marketing Capability* (X2) terdiri dari 6 item pernyataan. Hasil perhitungan korelasi setiap skor pernyataan dengan total skor variabel *Marketing Capability* (X2) dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.21
 Hasil Uji awal Validitas Variabel *Marketing Capability* (X2)

Nomor	Pernyataan <i>Marketing Capability</i> (X2)	Koefisien Korelasi	cut off	Keterangan
Kesesuaian Produk				
6	Kami mampu membuat produk sesuai dengan yang kami pasarkan.	0,849	0.5	Valid
Harga				
7	Kami mampu menawarkan Harga Produk lebih murah dibandingkan harga produk lain yang sejenis	0,835	0.5	Valid
Sistem Distribusi				
8	Perusahaan Kami telah mampu melakukan efisiensi distribusi dengan adanya pemasaran digital	0,877	0.5	Valid
Komunikasi Pemasaran				
9	Kami selalu menjalin interaksi dengan seluruh konsumen dengan orientasi pemecahan masalah	0,849	0.5	Valid
Perencanaan Pemasaran				
10	Kami selalu merencanakan peluang-peluang pemasaran yang baru	0,842	0.5	Valid
Aktifitas Pemasaran				
11	kami selalu aktif dalam kegiatan pemasaran	0,803	0.5	Valid

Sumber : Hasil Olah Data penelitian, 2019

Berdasarkan Tabel 5.21, koefisien korelasi semua item pertanyaan **lebih besar** dari nilai *cut off* 0.5. Dengan demikian, pertanyaan pada variabel dinyatakan valid dan dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data.

5.4.1.3 Hasil uji validitas Variabel *Business Model Innovation* (Y1)

Kuesioner penelitian variabel *Business Model Innovation* (Y1) terdiri dari 6 item pernyataan. Hasil perhitungan korelasi setiap skor pernyataan dengan total skor variabel *Business Model Innovation* (Y1) dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.22
Hasil Uji awal Validitas Variabel *Business Model Innovation* (Y1)

Nomor	Pernyataan	Koefisien Korelasi	cut off	Keterangan
	<i>Business Model Innovation</i> (Y1)			
Value Creation Innovation				
12	Kami telah berupaya melakukan Kerjasama/ Kemitraan dengan pihak-pihak yang mendukung maupun bersinergi dengan usaha kami	0,881	0.5	Valid
New Proposition Innovation				
13	Kami berupaya menjalin interaksi dengan pelanggan (<i>New Customer Relationship</i>)	0,824	0.5	Valid
New Revenue Models				
14	Kami berupaya menciptakan model-model pendapatan/penerimaan yang baru	0,861	0.5	Valid
Calculating of Cost Strategy				
15	Kami mempertimbangkan biaya untuk setiap strategi yang penting	0,832	0.5	Valid

Sumber : Hasil Olah Data penelitian, 2019

Berdasarkan Tabel 5.22, koefisien korelasi semua item pertanyaan *lebih besar* dari nilai *cut off* 0.5. Dengan demikian, pertanyaan pada variabel dinyatakan valid dan dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data.

5.4.1.4 Hasil uji validitas Variabel *E-Market Entry Capability* (Y2)

Kuesioner penelitian variabel *E-Market Entry Capability* (Y2) terdiri dari 6 item pernyataan. Hasil perhitungan korelasi setiap skor pernyataan dengan total skor variabel *E-Market Entry Capability* (Y2) dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.23
 Hasil Uji awal Validitas Variabel *E-Market Entry Capability* (Y2)

Nomor	Pernyataan	Koefisien Korelasi	cut off	Keterangan
	<i>E-Market Entry Capability</i> (Y2))			
Menawarkan Produk Lebih Awal				
16	Kami selalu berupaya menawarkan produk lebih awal daripada pesaing	0,813	0.5	Valid
Informasi peluang pasar baru				
17	Kami selalu berupaya mencari informasi untuk peluang pasar baru	0.906	0.5	Valid
Melakukan Penjualan Online				
18	Kami sudah melakukan penjualan secara online di berbagai media online maupun <i>eMarket Place</i>	0,877	0.5	Valid
Menciptakan Permintaan Baru				
19	Kami selalu berusaha menciptakan permintaan baru	0,898	0.5	Valid

Sumber : Hasil Olah Data penelitian, 2019

Berdasarkan Tabel 5.23, koefisien korelasi semua item pertanyaan *lebih besar* dari nilai *cut off* 0.5. Dengan demikian, pertanyaan pada variabel dinyatakan valid dan dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data.

5.4.1.5 Hasil uji validitas *SMEs Growth Performance* (Y3)

Kuesioner penelitian variabel *SMEs Growth Performance* (Y3) terdiri dari 6 item pernyataan. Hasil perhitungan korelasi setiap skor pernyataan dengan total skor variabel *SMEs Growth Performance* (Y3) dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.24
Hasil Uji awal Validitas Variabel *SMEs Growth Performance* (Y3)

Nomor	Pernyataan	Koefisien Korelasi	cut off	Keterangan
	<i>SMEs Growth Performance</i> (Y3)			
Keuangan				
20	kami memiliki posisi keuangan yang stabil	0,909	0.5	Valid
Penjualan				
21	kami mengalami pertumbuhan penjualan yang signifikan	0,881	0.5	Valid
Posisi bersaing				
22	Kami unggul dalam persaingan	0,942	0.5	Valid
Pertumbuhan Pelanggan				
23	kami meliki pertumbuhan pelanggan baru	0,892	0.5	Valid
Proses Manajemen				
24	Kami mengalami peningkatan dalam proses manajemen yang lebih baik	0,859	0.5	Valid
Peningkatan Pasar Baru				
25	kami mengalami pertumbuhan dalam pasar baru	0,897	0.5	Valid

Sumber : Hasil Olah Data penelitian, 2019

Berdasarkan Tabel 5.24, koefisien korelasi semua item pertanyaan **lebih besar** dari nilai *cut off* 0.5. Dengan demikian, pertanyaan pada variabel dinyatakan valid dan dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data.

Hasil rekapitulasi uji validitas awal di bawah ini :

Tabel 5.25
Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	Loading Factor	Keputusan
Innovation Capability (X1)	Item_1	0,833	Valid
	Item_2	0,703	Valid
	Item_3	0,813	Valid
	Item_4	0,749	Valid
	Item_5	0,759	Valid
Marketing Capability (X2)	Item_6	0,849	Valid
	Item_7	0,835	Valid
	Item_8	0,877	Valid
	Item_9	0,849	Valid
	Item_10	0,842	Valid
	Item_11	0,803	Valid
Business Model Innovation (Y1)	Item_12	0,881	Valid
	Item_13	0,824	Valid
	Item_14	0,861	Valid
	Item_15	0,832	Valid
E-Market Entry Capability (Y2)	Item_16	0,813	Valid
	Item_17	0,906	Valid
	Item_18	0,877	Valid
	Item_19	0,898	Valid
SMEs Growth Performance (Y3)	Item_20	0,909	Valid
	Item_21	0,881	Valid
	Item_22	0,942	Valid
	Item_23	0,892	Valid
	Item_24	0,859	Valid
	Item_25	0,897	Valid

Sumber : Hasil data diolah, 2019

5.4.2 Hasil pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan agar item pernyataan yang disusun dapat dipercaya untuk menjangkau data. Metode yang digunakan adalah metode **Alpha Cronbach**. Jika Koefisien **Alpha Cronbach** diatas 0,60 mengindikasikan bahwa instrument penelitian reliable. Sebaliknya jika alpha cronbach di bawah 0,60 mengindikasikan bahwa instrument penelitian tidak reliable. Dari hasil pengujian instrument maka tingkat reliabilitas dapat dilihat pada tabel 5.26 berikut :

Tabel 5.26
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Standar Koefisien Alpha	Cronbach's Alpha	Keputusan	Keterangan
Innovation Capability (X1)	0,60	0,821	Reliabel	Sangat Tinggi
Marketing Capability (X2)	0,60	0,870	Reliabel	Sangat Tinggi
Business Model Innovation (Y1)	0,60	0,764	Reliabel	Tinggi
E-Market Entry Capability (Y2)	0,60	0,815	Reliabel	Sangat Tinggi
SMEs Growth Performance (Y3)	0,60	0,882	Reliabel	Sangat Tinggi

Sumber : Hasil Olah Data penelitian, 2019

5.5 Hasil Analisis Data

5.5.1 Uji Asumsi *Structural Equation Modeling*

Uji asumsi pada studi ini mencakup evaluasi normalitas data, evaluasi *outliers*, evaluasi multikolinieritas dan pengujian residual. Hasil pengolahan data dapat dijelaskan tentang uji-uji asumsi yang telah dilakukan, yaitu :

5.5.1.1 Evaluasi Normalitas Data

Uji normalitas data penting dan menjadi syarat untuk mengolah data yang menggunakan teknik estimasi *Maximum Likelihood (ML)*. Terpenuhinya normalitas data, maka dapat menghindari bias dan ketidak efisienan hasil. Normalitas *univariate* dan *multivariate* terhadap data yang digunakan dalam analisis ini, diuji dengan menggunakan AMOS 23. Berdasarkan analisis *Univariate* dan *Multivariate*, diperoleh hasil seperti tertera pada tabel 5. 27.

Tabel 5.27
UJI NORMALITAS DATA

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y3.6	1.000	10.000	-1.945	-12.557	7.349	23.718
Y3.5	1.000	10.000	-1.371	-8.853	4.010	12.943
Y3.4	1.000	10.000	-1.800	-11.619	6.730	21.722
Y3.3	1.000	10.000	-2.369	-15.289	9.675	31.226
Y3.2	1.000	10.000	-1.888	-12.188	8.549	27.592
Y3.1	1.000	10.000	-1.752	-11.308	4.949	15.972
Y2.1	1.000	10.000	-2.105	-13.587	8.539	27.559
Y2.2	1.000	10.000	-1.993	-12.867	9.880	31.887
Y2.3	1.000	10.000	-2.513	-16.222	15.497	50.017
Y2.4	1.000	10.000	-2.480	-16.006	10.997	35.492
Y1.4	2.000	10.000	-1.409	-9.095	2.067	6.670
Y1.3	1.000	10.000	-1.942	-12.538	5.609	18.102
Y1.2	4.000	10.000	-.822	-5.303	.016	.051
Y1.1	3.000	10.000	-1.565	-10.105	3.591	11.589
X2.1	1.000	10.000	-2.157	-13.925	6.726	21.707
X2.2	1.000	10.000	-2.586	-16.690	9.901	31.954
X2.3	1.000	10.000	-1.482	-9.565	3.287	10.608
X2.4	1.000	10.000	-1.895	-12.229	6.732	21.727
X2.5	1.000	10.000	-1.828	-11.797	7.569	24.430
X2.6	1.000	10.000	-1.889	-12.193	8.170	26.369
X1.1	1.000	10.000	-.152	-.982	-.816	-2.634
X1.2	1.000	10.000	-1.528	-9.866	1.745	5.631
X1.3	1.000	10.000	-2.084	-13.450	5.249	16.942
X1.4	1.000	10.000	-1.976	-12.753	4.259	13.747
X1.5	1.000	10.000	-1.810	-11.686	2.893	9.336
Multivariate					236.893	50.971

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Uji Normalitas diukur dengan menggunakan kriteria Critical ratio sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 1% (0,01) (Ghozali, 2008). Berdasarkan hasil olahan data penelitian dibandingkan dengan kriteria tersebut maka dapat

Tabel 5.27
UJI NORMALITAS DATA

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y3.6	1.000	10.000	-1.945	-12.557	7.349	23.718
Y3.5	1.000	10.000	-1.371	-8.853	4.010	12.943
Y3.4	1.000	10.000	-1.800	-11.619	6.730	21.722
Y3.3	1.000	10.000	-2.369	-15.289	9.675	31.226
Y3.2	1.000	10.000	-1.888	-12.188	8.549	27.592
Y3.1	1.000	10.000	-1.752	-11.308	4.949	15.972
Y2.1	1.000	10.000	-2.105	-13.587	8.539	27.559
Y2.2	1.000	10.000	-1.993	-12.867	9.880	31.887
Y2.3	1.000	10.000	-2.513	-16.222	15.497	50.017
Y2.4	1.000	10.000	-2.480	-16.006	10.997	35.492
Y1.4	2.000	10.000	-1.409	-9.095	2.067	6.670
Y1.3	1.000	10.000	-1.942	-12.538	5.609	18.102
Y1.2	4.000	10.000	-.822	-5.303	.016	.051
Y1.1	3.000	10.000	-1.565	-10.105	3.591	11.589
X2.1	1.000	10.000	-2.157	-13.925	6.726	21.707
X2.2	1.000	10.000	-2.586	-16.690	9.901	31.954
X2.3	1.000	10.000	-1.482	-9.565	3.287	10.608
X2.4	1.000	10.000	-1.895	-12.229	6.732	21.727
X2.5	1.000	10.000	-1.828	-11.797	7.569	24.430
X2.6	1.000	10.000	-1.889	-12.193	8.170	26.369
X1.1	1.000	10.000	-.152	-.982	-.816	-2.634
X1.2	1.000	10.000	-1.528	-9.866	1.745	5.631
X1.3	1.000	10.000	-2.084	-13.450	5.249	16.942
X1.4	1.000	10.000	-1.976	-12.753	4.259	13.747
X1.5	1.000	10.000	-1.810	-11.686	2.893	9.336
Multivariate					236.893	50.971

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Uji Normalitas diukur dengan menggunakan kriteria Critical ratio sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 1% (0,01) (Ghozali, 2008). Berdasarkan hasil olahan data penelitian dibandingkan dengan kriteria tersebut maka dapat

disimpulkan bahwa distribusi data adalah normal, baik secara *Univariate* untuk masing-masing indikator maupun secara keseluruhan indicator *multivariate*

5.5.1.2 Evaluasi Outliers

Evaluasi atas outliers univariat dan outliers multivariate berikut ini :

a. *Univariate Outliers*

Dengan menggunakan dasar bahwa kasus-kasus atau observasi yang mempunyai z-score ≥ 3.0 akan dikategorikan outliers, dan untuk besar sampel di atas 80 observasi, pedoman evaluasi adalah nilai ambang batas dari z-score itu berada pada rentang 3 sampai 4 (Hair et al, 1995 dalam Ferdinand, 2005). Oleh karena dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian dengan sampel sebesar 250 responden yang berarti jauh di atas 80 observasi maka outliers terjadi jika $\geq 4,0$ berdasar tabel deskriptif statistic (sebagaimana terlampir dalam evaluasi atas outlier) bahwa semua nilai yang telah distandardisir dalam bentuk z-score mempunyai rata-rata sama dengan nol dengan standar deviasi sebesar satu, sebagaimana diteorikan (Ferdinand, 2005). Dari hasil komputasi tersebut diketahui bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari univariate outliers sebab tidak ada variabel yang mempunyai z- score di atas angka batas.

b. *Multivariate Outliers*

Untuk menentukan apakah sebuah kasus (berbagai jawaban seorang responden) memunculkan outlier multivariate, adalah dengan menghitung nilai batas berdasarkan pada nilai *Chi-Square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel pada tingkat signifikan 0.001. Kasus multivariate outliers terjadi jika nilai mahalanobis distance lebih besar daripada nilai *Chi-Square* hitung (Ferdinand, 2014).

5.5.2 Model Pengukuran (Validitas dan Reliabilitas Konstruk)

Tabel 5.28
HASIL PENGUJIAN VALIDITAS (LANJUTAN)

Variabel	Item	Loading Factor	Cut Off	Keterangan
Innovation Capability	X1.1	0,640	0,500	Valid
	X1.2	0,776	0,500	Valid
	X1.3	0,746	0,500	Valid
	X1.4	0,784	0,500	Valid
	X1.5	0,552	0,500	Valid
Marketing Capability	X2.1	0,638	0,500	Valid
	X2.2	0,721	0,500	Valid
	X2.3	0,614	0,500	Valid
	X2.4	0,773	0,500	Valid
	X2.5	0,811	0,500	Valid
	X2.6	0,83	0,500	Valid
Business Model Innovation	Y1.1	0,824	0,500	Valid
	Y1.2	0,664	0,500	Valid
	Y1.3	0,647	0,500	Valid
	Y1.4	0,558	0,500	Valid
E-Market Entry Capability	Y2.1	0,667	0,500	Valid
	Y2.2	0,766	0,500	Valid
	Y2.3	0,784	0,500	Valid
	Y2.4	0,702	0,500	Valid
SMEs Growth Performance	Y3.1	0,759	0,500	Valid
	Y3.2	0,792	0,500	Valid
	Y3.3	0,755	0,500	Valid
	Y3.4	0,705	0,500	Valid
	Y3.5	0,726	0,500	Valid
	Y3.6	0,737	0,500	Valid

Sumber : Data diolah 2019

Berdasarkan Tabel 5.28, pernyataan pada setiap variabel yang digunakan telah valid, dengan nilai *loading factor* masing-masing pernyataan $>0,5$. Oleh karena itu kuesioner dan pernyataan tersebut telah valid serta menjadi pengukur yang mampu menangkap karakteristik sesuai kondisi di lapangan.

Tabel 5.29
HASIL UJI RELIABILITAS (LANJUTAN)

Variabel	Indikator	Standardized Loading Factor	SFL Kuadrat	Error [E]	CR	AVE
Innovation Capability	X1.1	0.64	0.410	0.590	0.83	0.50
	X1.2	0.776	0.602	0.398		
	X1.3	0.746	0.557	0.443		
	X1.4	0.784	0.615	0.385		
	X1.5	0.552	0.3047	0.695		
Total		3.498	2.487652	2.512348		
Marketing Capability	X2.1	0.638	0.407	0.593	0.87	0.54
	X2.2	0.721	0.520	0.480		
	X2.3	0.614	0.377	0.623		
	X2.4	0.773	0.598	0.402		
	X2.5	0.811	0.658	0.342		
	X2.6	0.83	0.6889	0.3111		
Total		4.387	3.248	2.752		
Business Model Innovation	Y1.1	0.824	0.678976	0.321024	0.77	0.50
	Y1.2	0.664	0.441	0.559		
	Y1.3	0.647	0.418609	0.581391		
	Y1.4	0.558	0.311364	0.688636		
Total		2.693	1.849845	2.150155		
E-Market Entry Capability	Y2.1	0.667	0.444889	0.555111	0.82	0.53
	Y2.2	0.766	0.586756	0.413244		
	Y2.3	0.784	0.614656	0.385344		
	Y2.4	0.702	0.492804	0.507196		
Total		2.919	2.139105	1.860895		
SMEs Growth Performance	Y3.1	0.759	0.576081	0.423919	0.88	0.56
	Y3.2	0.792	0.627264	0.372736		
	Y3.3	0.755	0.570025	0.429975		
	Y3.4	0.705	0.497025	0.502975		
	Y3.5	0.726	0.527076	0.472924		
	Y3.6	0.737	0.543169	0.456831		
Total		4.474	3.34064	2.65936		
Batas dapat diterima					≥ 0.70	≥ 0.50

Sumber : Data diolah 2019

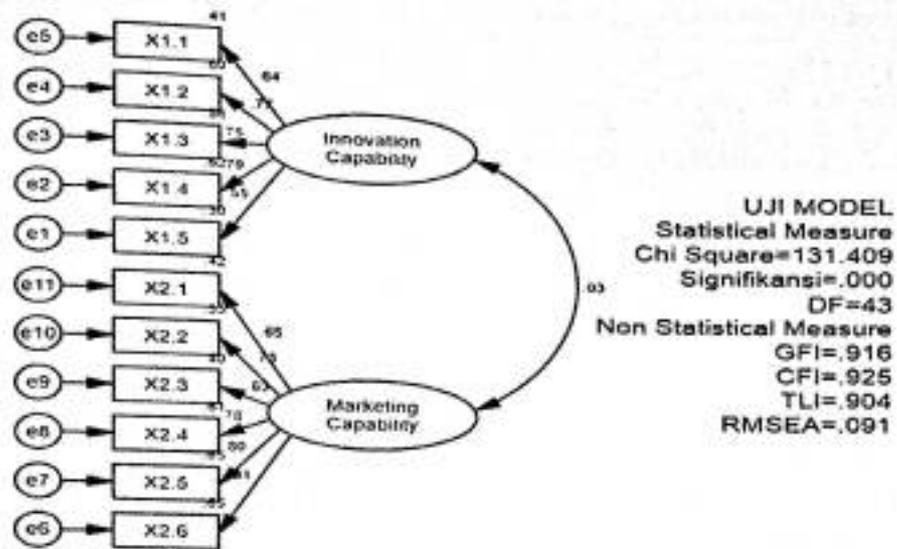
Hasil pengujian *Reliabilitas* instrumen dengan *construct reliability* dan *variance extracted* menunjukkan instrumen telah *reliabel*, karena nilai salah satu dari *construct reliability* atau *variance extracted* telah memenuhi batas yang dapat diterima. Dengan demikian, seluruh indikator yang digunakan pada penelitian ini telah reliabel dan dapat dilanjutkan untuk tahap analisis selanjutnya.

5.5.3 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/CFA*)

Setelah dilakukan uji asumsi dan tindakan seperlunya terhadap kesalahan yang terjadi berikutnya akan dilakukan analisis model FIT dengan criteria model fit seperti GFI (*Goodness of fit index*), adjusted GFI (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), CFI (*Comparative of fit index*) dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) baik untuk model individual maupun model lengkap. Hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi atau indikator variabel yang dapat membentuk suatu konstruk atau variabel laten (*latent variable*) dengan *confirmatory factor analysis* secara berturut-turut dijelaskan sebagai berikut :

5.5.3.1 Analisis Factor Konfirmatori Variabel Eksogen (*Innovation Capability* dan *Marketing Capability*)

Hasil uji CFA variabel *Innovation Capability* dan *Marketing Capability* terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari gambar di bawah ini:



Gambar : 5.1 Hasil uji CFA variabel exogen

Hasil uji konstruk variabel *Innovation Capability* dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 5.24 berikut dengan disajikan Kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5.30. Evaluasi *Criteria Goodness of Fit Indices Innovation Capability dan Marketing Capability.*

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil Model	Keterangan
Chi- Square	Diharapkan kecil	131.409	Marginal
Probability	≥ 0.05	0.000	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	43	Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0.091	Marginal
GFI	≥ 0.90	0.916	FIT
AGFI	≥ 0.90	0,871	Marginal
TLI	≥ 0.90	0.904	FIT
CFI	≥ 0.90	0.925	FIT

Sumber :Data Diolah 2019

Tabel 5.30 menunjukkan bahwa model pengukuran *Innovation Capability* dan *Marketing Capability* menunjukkan kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, terdapat tiga yang memenuhi kriteria yaitu GFI, TLI dan CFI. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari produk pariwisata, kualitas layanan dan keunikan destinasi dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda (λ) dan tingkat signifikansinya yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator pada tabel 5.30.

Tabel 5.31 Loading faktor (λ) pengukuran Innovation Capability dan Marketing Capability

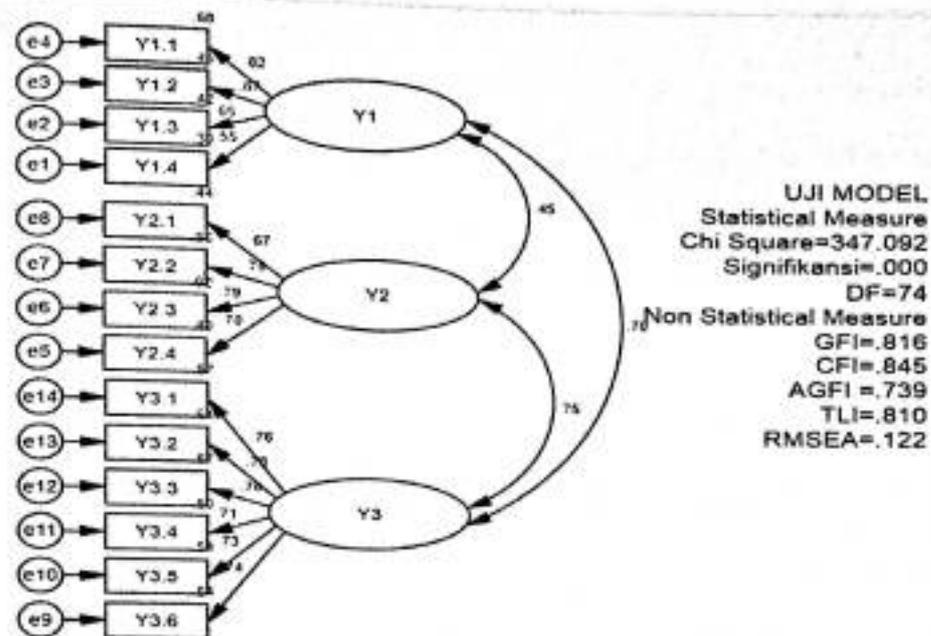
Indikator/ Dimensi/ Variabel	Loading Factor	Probability	Keterangan
X1.1	0,639	0,000	Signifikan
X1.2	0,775	0,000	Signifikan
X1.3	0,749	0,000	Signifikan
X1.4	0,786	0,000	Signifikan
X1.5	0,552	0,000	Signifikan
X2.1	0,649	0,000	Signifikan
X2.2	0,726	0,000	Signifikan
X2.3	0,632	0,000	Signifikan
X2.4	0,784	0,000	Signifikan
X2.5	0,805	0,000	Signifikan
X2.6	0,809	0,000	Signifikan

Sumber : Data diolah, 2019

Loading Factor (λ) pengukuran variabel *Innovation Capability* dan *Marketing Capability* pada tabel 5.31 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran *Innovation Capability* dan *Marketing Capability* dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variable*), sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

5.5.3.2 Analisis Factor Konfirmatori Variabel Endogen (*Business Model Innovation, E-Market Entry Capability, dan SMEs Growth Performance*)

Hasil uji CFA variabel *Business Model Innovation, E-Market Entry Capability, dan SMEs Growth Performance* terhadap model secara keseluruhan (overall). Hasil uji konstruk variabel *Business Model Innovation, E-Market Entry Capability, dan SMEs Growth Performance* dievaluasi berdasarkan *Goodness of fit indices* pada tabel 5.26 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya



Gambar : 5.2 Hasil Uji CFA variabel Endogen

Tabel 5.32. Evaluasi *Criteria Goodness of Fit Indices Innovation Capability dan Marketing Capability.*

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil Model	Keterangan
Chi- Square	Diharapkan kecil	347,092	Marginal
Probability	≥ 0.05	0.000	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	74	Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0,122	Marginal
GFI	≥ 0.90	0,816	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,739	Marginal
TLI	≥ 0.90	0,810	Marginal
CFI	≥ 0.90	0,845	Marginal

Sumber :Data Diolah 2019

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan *criteria goodness of fit indices* dari delapan *criteria* yang diajukan dan tidak ada yang memenuhi kriteria, selanjutnya dilakukan modifikasi model dengan melakukan korelasi antar error sesuai dengan petunjuk dari *modification indices* dan menghapus satu indikator yang memiliki faktor loading yang paling rendah yaitu indikator Y2.2. dan dilakukan pengujian kembali sehingga menghasilkan nilai yang memenuhi kriteria.

Tabel 5.33. Evaluasi *Criteria Goodness of Fit Indices Innovation Capability* dan *Marketing Capability* setelah modifikasi.

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil Model	Keterangan
Chi- Square	Diharapkan kecil	185,161	Marginal
Probability	≥ 0.05	0.000	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	50	Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0,104	Marginal
GFI	≥ 0.90	0,904	FIT
AGFI	≥ 0.90	0,810	Marginal
TLI	≥ 0.90	0,868	Marginal
CFI	≥ 0.90	0,921	FIT

Sumber :Data Diolah 2019

Tabel 5.33 menunjukkan bahwa model pengukuran *Business Model Innovation*, *E-Market Entry Capability* dan *SMEs Growth Performance* menunjukkan kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan *criteria fit* dari GFI sebesar 0,904 dan CFI sebesar 0,915 telah memenuhi kriteria. Dengan demikian

model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

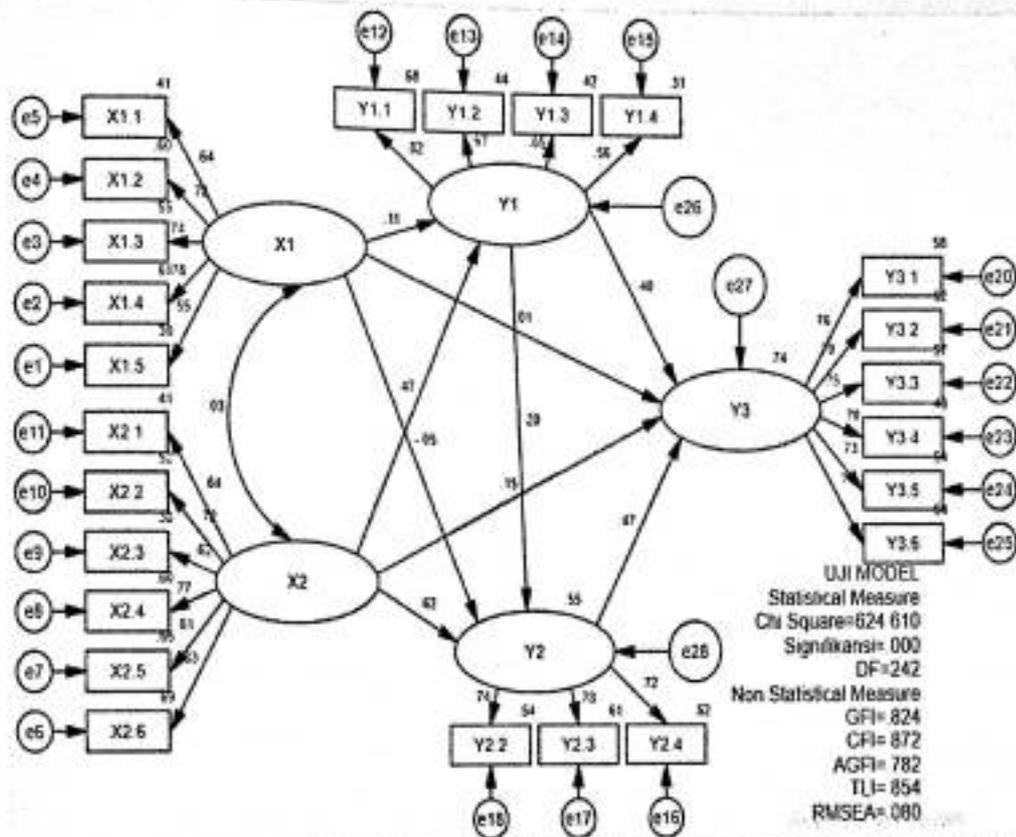
Tabel 5.34 Loading faktor (λ) pengukuran *Business Model Innovation Quality*, *E-Market Entry Capability* dan *SMEs Growth Performance* setelah modifikasi model

Indikator/ Dimensi/ Variabel	Loading Factor (λ)	Probability	Keterangan
Y1.1	0,806	0,000	Signifikan
Y1.2	0,716	0,000	Signifikan
Y1.3	0,614	0,000	Signifikan
Y1.4	0,558	0,000	Signifikan
Y2.2	0,774	0,000	Signifikan
Y2.3	0,781	0,000	Signifikan
Y2.4	0,665	0,000	Signifikan
Y3.1	0,752	0,000	Signifikan
Y3.2	0,808	0,000	Signifikan
Y3.3	0,747	0,000	Signifikan
Y3.4	0,646	0,000	Signifikan
Y3.5	0,792	0,000	Signifikan
Y3.6	0,769	0,000	Signifikan

Sumber : Data diolah, 2019

5.5.4 Analisis Fit-Model (*Full Model Analysis*)

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variable*) dan variabel endogen (*endogenous variable*). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen adalah pengukuran *Innovation Capability* dan *Marketing Capability* sedangkan yang tergolong variabel endogen adalah *Business Model Innovation*, *E-Market Entry Capability* dan *SMEs Growth Performance* Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empiric. Hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 5.4 Pengukuran Model Hubungan Variabel

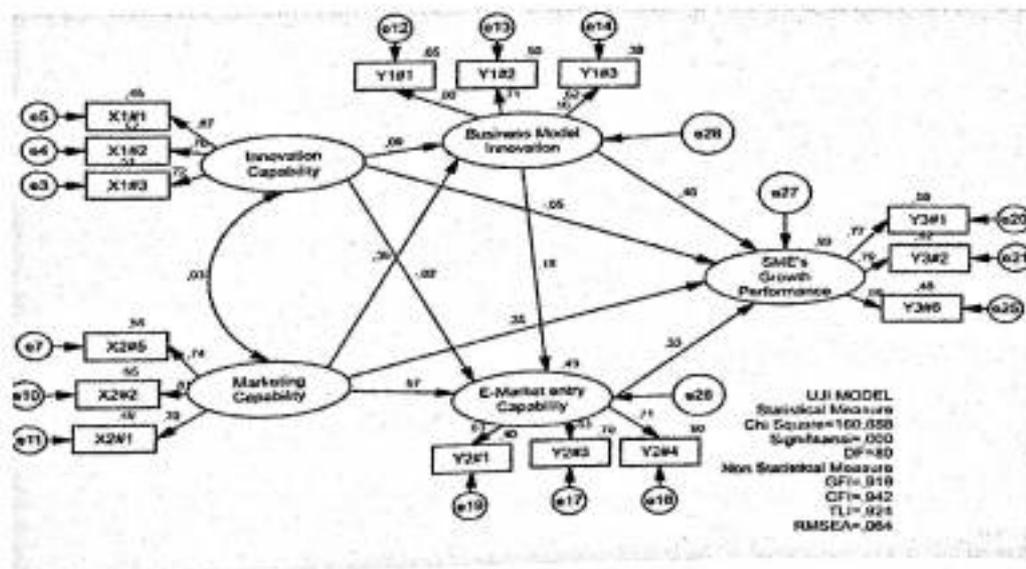
Hasil uji model disajikan pada gambar 5.4 di atas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 5.29 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 5.35 Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Overall Model Tahap Akhir.

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil Model	Keterangan
Chi- Square	Diharapkan kecil	624,610	Marginal
Probability	≥ 0.05	0.000	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	242	Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0,080	FIT
GFI	≥ 0.90	0,824	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,782	Marginal
TLI	≥ 0.90	0,854	Marginal
CFI	≥ 0.90	0,872	Marginal

Sumber :Data Diolah 2019

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *Goodness of Fit Indices* hanya RMSEA memenuhi criteria sehingga dilakukan tahap modifikasi dengan menghubungkan nilai antar error untuk memperbaiki nilai *Goodness of Fit Indices* sebagai berikut :



Gambar : 5.5 Modifikasi Full Model

Hasil Uji model disajikan pada gambar 5.5 di atas dievaluasi berdasarkan kriteria *Goodness of Fit Indices* dengan menghubungkan nilai antar error untuk memperbaiki nilai *Goodness of Fit Indices*, pada tabel 5.36 berikut disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 5.36 Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Overall Model Tahap Akhir setelah modifikasi

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil Model	Keterangan
Chi- Square	Diharapkan kecil	160,888	Marginal
Probability	≥ 0.05	0.000	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	80	Marginal
RMSEA	≤ 0.08	0,064	FIT
GFI	≥ 0.90	0,919	FIT
AGFI	≥ 0.90	0,824	Marginal
TLI	≥ 0.90	0,924	FIT
CFI	≥ 0.90	0,942	FIT

Sumber :Data Diolah 2019

Tabel 5.36 menunjukkan bahwa model pengukuran full model menunjukkan kriteria model yang dapat diterima karena model menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan kriteria fit yang ada telah memenuhi kriteria yaitu RMSEA sebesar 0,064, GFI sebesar 0,919, TLI sebesar 0,924 dan CFI sebesar 0,942. Dengan demikian model diatas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model diterima.

5.5.5 Analisis Hasil Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis pada dasarnya untuk menguji teori berdasarkan bukti empiris di lapangan. Dari hasil olahdata, maka dapat diketahui besarnya

hubungan variabel eksogen terhadap endogen baik hubungan langsung, hubungan tidak langsung maupun total hubungan dan uji kemaknaan signifikansi seperti pada tabel berikut :

Tabel 5.37 Pengujian Hipotesis Direct Effect

HIP	Variabel Independen	Variabel Dependen	Direct Effect			Keterangan
			Standardis e	CR	p-Value	
H1	Innovation Capability (X1)	Business Model Innovation Quality (Y1)	0,095	1,478	0,13	Positif dan Tidak Signifikan
H2	Marketing Capability (X2)	Business Model Innovation Quality (Y1)	0,544	6,430	0,00	Positif dan Signifikan
H3	Marketing Capability (X2)	E-Market Entry Capability (Y2)	0,593	7,448	0,0	Positif dan Signifikan
H4	Business Model Innovation (Y1)	E-Market Entry Capability (Y2)	0,166	2,637	0,00	Positif dan Signifikan
H5	Business Model Innovation (Y1)	SMEs Growth Performance (Y3)	0,356	5,739	0,00	Positif dan Signifikan
H6	E-Market Entry Capability (Y2)	SMEs Growth Performance (Y3)	0,511	4,913	0,00	Positif dan Signifikan

Sumber :Data diolah untuk disertasi ini 2019

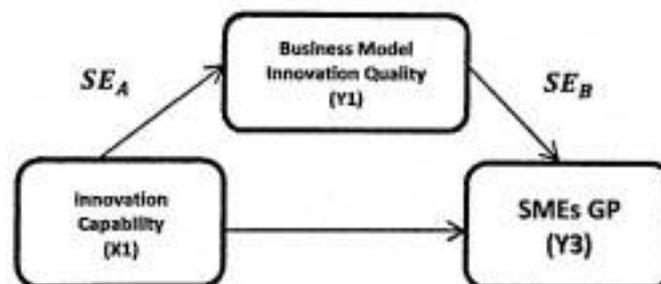
Tabel diatas adalah Uji Hipotesis dengan *direct effect*, selanjutnya untuk menguji hipotesis *indirect effect* atau menguji hipotesis mediasi yang dikembangkan adalah menggunakan Uji-Z dari Sobel atau disebut dengan Sobel Test (Soper, D.S 2014) dengan menggunakan rumus berikut ini Sobel test Statistic :

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Keterangan :

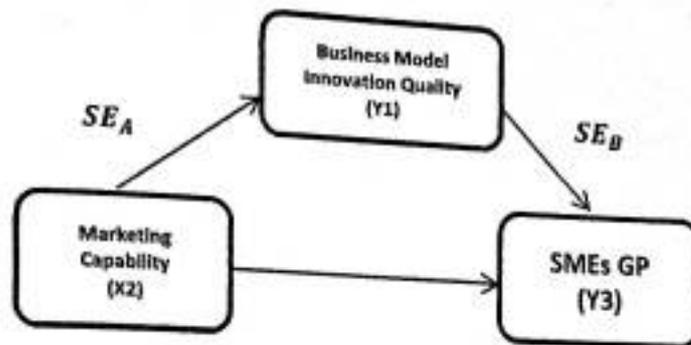
- a = Koefisien regresi untuk pengaruh variabel Independen ke variabel mediasi
- b = koefisien regresi dari variabel mediasi ke variabel dependen
- SEa = Standar error of estimation dari pengaruh variabel Independen ke variabel mediasi
- SEb = Standar error of estimation dari pengaruh variabel mediasi ke variabel dependen

seperti halnya pengujian hipotesis lainnya, hipotesis diterima bila perhitungan ini menghasilkan nilai $Z \geq 1,98$ dengan tingkat signifikansi $\leq 0,05$. Perhitungan ini dilakukan dengan cara menghitung uji-Z dengan *online Calculator* dengan hasil di bawah ini :



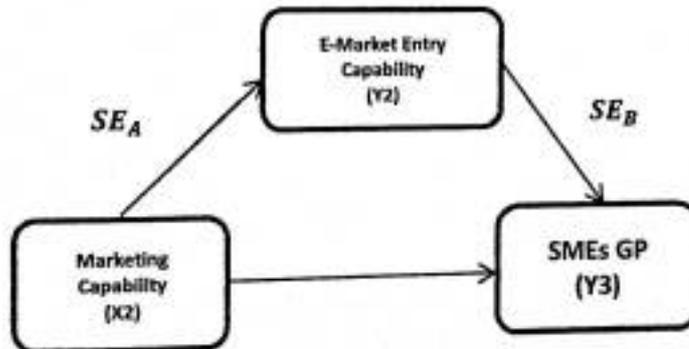
Gambar 5.6 Uji Hipotesis 7

Gambar 5.6 tersebut menunjukkan *indirect effect* pada Hipotesis 7 yaitu Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) berpengaruh tidak signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*).



Gambar 5.7 Uji Hipotesis 8

Gambar 5.7 tersebut menunjukkan *indirect effect* pada Hipotesis 8 Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*).



Gambar 5.8 Uji Hipotesis 9

Gambar 5.8 tersebut menunjukkan *indirect effect* pada Hipotesis 9 bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)

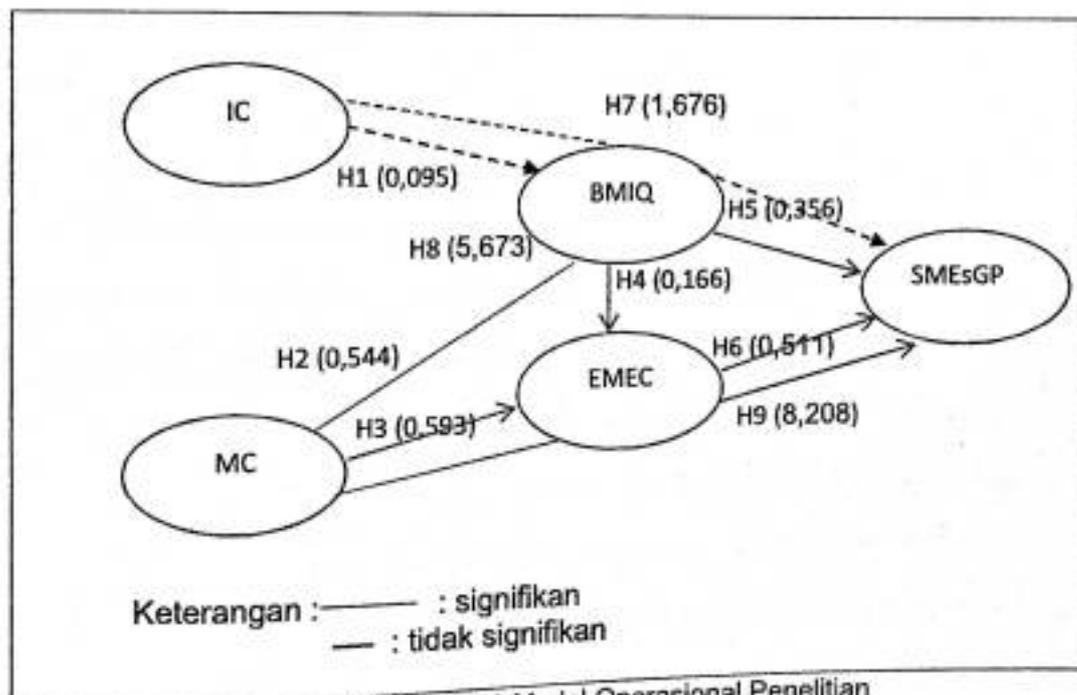
Berdasarkan Uji Hipotesis menggunakan Uji Zobel berikut adalah intrepertasi pengujian hipotesis tersebut :

Tabel 5.38 Pengujian Hipotesis Indirect Effect

HIP	Konstruk	Nilai Sobel Test Statistik	Keterangan	Keputusan
H7	X1→Y1→Y3	1,676	Positif dan Tidak Signifikan	Ditolak
H8	X2→Y1→Y3	5,673	Positif dan Signifikan	Diterima
H9	X2→Y2→Y3	8,208	Positif dan Signifikan	Diterima

Sumber :Data diolah untuk disertasi ini 2019

Berdasarkan hasil uji Hipotesis yang telah dilakukan maka Model Operasional penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 5.6 Model Operasional Penelitian

Dari keseluruhan model jalur yang dihipotesiskan, ada tujuh jalur yang signifikan dan dua yang tidak signifikan. Adapun interpretasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Hipotesis 1 (H1) menyatakan bahwa Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*). $P = 0.13 > 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.095, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) belum berdampak pada peningkatan Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)
- b) Hipotesis 2 (H2) menyatakan bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh positif terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*). $p = 0.00 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.544, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) maka semakin meningkatkan Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*).
- c) Hipotesis 3 (H3) menyatakan bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) dengan $p = 0.00 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.593, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) maka semakin meningkatkan Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)
- d) Hipotesis 4 (H4) menyatakan bahwa Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap

- Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) dengan $p = 0.00 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.166, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) maka akan meningkatkan Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*).
- e) Hipotesis 5 (H5) menyatakan bahwa Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) dengan $p = 0.00 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.356, koefisien ini menunjukkan bahwa Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) maka akan meningkatkan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*).
- f) Hipotesis 6 (H6) menyatakan bahwa Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*). dengan $p = 0.00 < 0.05$ dengan nilai koefisien sebesar 0.511, koefisien ini menunjukkan bahwa Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) maka akan meningkatkan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*).
- g) Hipotesis 7 (H7) menyatakan bahwa Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) berpengaruh tidak signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) dengan nilai signifikansi sobel test sebesar $1.676 < 1.8$, dengan demikian *Business Model Innovation Quality* gagal memediasi *Innovation Capability* ke *SMEs Growth Performance*.
- h) Hipotesis 8 (H8) menyatakan bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM

(*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) dengan nilai signifikansi sobel test sebesar $5,673 > 1,8$, dengan demikian Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) mampu memediasi Marketing Capability ke *SMEs Growth Performance*.

- i) Hipotesis 9 (H9) menyatakan bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) dengan nilai signifikansi sobel test sebesar $8,208 > 1,8$, dengan demikian Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) mampu memediasi Marketing Capability ke *SMEs Growth Performance*.
- j) Hipotesis 10 (H10) menyatakan bahwa Terdapat perbedaan Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) sebelum dan sesudah menggunakan model bisnis digital dengan rata-rata skor kinerja sebelum menggunakan media digital (konvensional) sebesar 42,4 (Mean = 42,2, SD = 3,566), sedangkan rata-rata skor kinerja setelah menggunakan media digital sebesar 52,9 (Mean = 52,9, SD = 5,905) dan sig. (2-tailed) adalah 0.000. hal ini berarti nilainya lebih kecil dari 0.05 (signifikansi = 5%)

BAB VI

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini menguraikan dan menganalisis secara teoritik hasil triangulasi analisis deskriptif, fakta pengamatan dan data sekunder. Hubungan interaksi dan kausalitas antara variabel eksogen dengan variabel endogen baik hubungan secara langsung maupun secara tidak langsung yang dimediasi oleh variabel intervening dan diuji melalui pengolahan data statistik kemudian bab ini juga difokuskan pada keputusan yang dihasilkan dari pengujian hipotesis, sebagai upaya untuk menjawab perumusan dan pertanyaan masalah penelitian. Selanjutnya untuk menjelaskan akan diuraikan perpaduan antara temuan empiric hasil penelitian yang telah diuji secara statistic dengan teori dan temuan empiric hasil penelitian sebelumnya, sehingga diperoleh justifikasi konstruk teori baru ataupun pengembangan teori yang telah ada.

6.1 Pengaruh *Innovation Capability* terhadap *Business Model Innovation Quality*

Hipotesis 1 (H1) menyatakan bahwa Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*). Pernyataan penelitian ini diajukan dengan merujuk pada hasil penelitian yang dilakukan oleh peran model bisnis sangat berperan penting dalam perkembangan suatu usaha. Model bisnis seringkali diperlukan oleh inovasi teknologi yang menciptakan kebutuhan pelanggan yang tidak terbatas. Model bisnis yang baru dengan sendirinya mewakili suatu bentuk inovasi. (David J Teece, 2010).

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian hipotesis 1 (H1) tentang Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) ditunjukkan dengan nilai koefisien 0,095 dan p-Values 0,139, tidak searah dengan koefisien yang sesuai dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh yang tidak signifikan sehingga menunjukkan bahwa Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin bagus/tinggi Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) dalam pengelolaan Usaha maka Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) belum tentu akan meningkat dan mempengaruhi mutu inovasi model bisnis. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian empiris, maka hipotesis 1 (H1) dinyatakan **ditolak atau tidak dapat diterima**.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Innovation Capability* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Business Model Innovation Quality* berdasarkan hasil penelitian dan pertanyaan terbuka dijabarkan sebagai berikut : Inovasi Produk (X1.1) dengan Nilai Indeks = 51,44 (Sedang) indikator ini berada pada tingkat sedang. Hal ini dikarenakan karena inovasi produk pada UKM yang melakukan penjualan *online* melalui media digital memperbaharui produk sesuai dengan kebutuhan Konsumen masih pada taraf sedang. Inovasi Proses (X1.2) dengan nilai Indeks = 81,28 (Tinggi), hal ini terlihat dengan upaya UKM menggunakan teknologi baru dalam proses produksi maupun pengiriman. Inovasi Manajerial (X1.3) dengan nilai indeks 86,08 (Tinggi), hal ini karena pelaku UKM selalu berusaha mengembangkan metode dalam proses manajemen untuk

mencapai tujuan usaha kami. Inovasi Pemasaran (X1.4) dengan nilai indeks 84,12 (Tinggi) ditunjukkan dengan upaya pelaku UKM berusaha menerapkan metode pemasaran yang baru. Inovasi Pasar (X1.5) dengan nilai indeks 82,64 (Tinggi) ditunjukkan dengan upaya pelaku UKM aktif berjualan di pasar mingguan, bulanan ataupun event-event tahunan. Nilai Indeks Variabel sebesar 77,11 artinya rata-rata responden memberikan apresiasi tinggi pada setiap indikator kemampuan Berinovasi. Namun hasil menunjukkan bahwa *Innovation Capability* tidak signifikan terhadap *Business Model Innovation Quality*, di pertegas dengan jawab responden dari pertanyaan terbuka di bawah ini.

Berdasarkan indikator yang digunakan dalam variabel kemampuan Berinovasi (*Innovation Capability*) pada umumnya Responden menerapkan semua inovasi tersebut karena saling berkaitan dalam pengembangan UKM, selain itu juga untuk memperkuat inovasi-inovasi tersebut hal-hal yang telah dilakukan responden adalah : Penguatan Sistem dalam melakukan Inovasi inovasi untuk meningkatkan produktivitas industri dan meningkatkan perusahaan pemula berbasis teknologi; Meningkatkan pelayanan, menghadirkan menu baru disetiap bulannya (Sektor Makanan dan minuman), dan menjual produk sesuai model yang diinginkan konsumen (Fashion); Memanfaatkan teknologi dalam setiap kegiatan usaha baik dari produksi, pemasaran, manajemen, dll; Tak cukup hanya dengan penguasaan teknologi, tetapi harus dilengkapi penguasaan sejumlah bahasa asing agar bisa komunikatif pada tingkat global; Mengupgrade Pengetahuan dan kemampuan berbasis digital.

Dari hasil pengujian hipotesis ini mengindikasikan bahwa dalam membentuk Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) tidak semata-mata hanya membutuhkan kemampuan berinovasi (*Innovation*

Capability) tetapi juga harus didukung oleh Kemampuan Inovasi Tehnis (Pengembangan layanan baru, teknologi) Kemampuan inovasi non teknis (Manajerial, penjualan , dan pemasaran) Ngo & O'Cass,2013. Dan dalam indikator penelitian ini hanya mencakup tentang kemampuan inovasi secara non teknis saja, maka sangat penting untuk mengembangkan inovasi teknis yaitu pengembangan layanan baru dan pengembangan teknologi disamping inovasi produk yang memiliki nilai indeks terendah..

Pemangku kepentingan strategis yang menguasai sebagian besar sumber daya dan kemampuan perlu melakukan transformasi menuju sistem ekonomi yang lebih berkelanjutan (Porter dan Kramer,2011) Namun, kemajuan teknologi menuju keberlanjutan semakin meningkat, dan banyak perusahaan merasa sulit untuk memenuhi target keberlanjutan mereka. Oleh karena itu inovasi pada tingkat model bisnis diperlukan untuk menyelaraskan insentif dan mekanisme pendapatan untuk meningkatkan solusi yang berkelanjutan (Rashied et al, 2013).

Sehingga hasil pengujian hipotesis 1 (H1) memperkuat hasil penelitian Patel, 2015 yang menyatakan bahwa banyak model bisnis yang gagal walaupun Model bisnis merupakan hal yang sangat penting dalam keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan merupakan pengaruh utama dalam meningkatkan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Selanjutnya juga memperkuat penelitian Chesbrough,2007: Lindgardt et al.2009 yang menghipotesiskan bahwa Kualitas Inovasi model bisnis diduga menghasilkan pengembalian yang lebih tinggi daripada inovasi produk atau Proses dan model bisnis yang berkelanjutan mungkin memiliki manfaat tambahan

namun juga memiliki resiko yang lebih tinggi (Choi dan Wang, 2009) dan hasil verifikasi tambahan dan peluang penciptaan nilai bersama (Nidumolu et al, 2009; Porter dan Kramer 2011; Tukker dan Tischner, 2006).

6.2 Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)

Hipotesis 2 (H2) menyatakan bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh positif terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*). Pernyataan hipotesis ini diajukan dengan merujuk pada hasil penelitian Zott, et al 2011 yang menyatakan bahwa Perkembangan pemasaran seiring dengan perkembangan teknologi Digital sehingga dalam pemasaran dikenal istilah *ecommerce*. Dengan system *ecommerce* segala transaksi dengan mudah dapat dilakukan dan memberikan dampak mekanisme pendapatan inovatif. Dalam konteks ini, konsep model bisnis pada awalnya digunakan untuk mengkomunikasikan bisnis yang kompleks kepada investor potensial dalam jangka waktu yang singkat.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 2 (H2) tentang Pengaruh Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) ditunjukkan dengan nilai koefisien 0,544 dan P-Value 0,000, searah koefisien yang sesuai dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh signifikan sehingga menunjukkan bahwa kemampuan pemasaran (*Marketing Capability*) memiliki pengaruh langsung terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kemampuan pemasaran (*Marketing Capability*) khususnya pelaku

UKM maka Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) akan semakin Inovatif. Hal ini mempertegas bahwa dampak positif kemampuan pemasaran (*Marketing Capability*) dalam proses Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) sangat kuat dalam pengembangan Model bisnis UKM. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 2 (H2) dinyatakan **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) : untuk indikator kesesuaian produk (X2.1) memiliki nilai indeks = 88,64 (Tinggi), hal ini dikarenakan karena para pelaku UKM mampu membuat/menjual produk sesuai dengan yang mereka pasarkan; sedangkan indikator harga (X2.2) memiliki nilai indeks = 88,76 (Tinggi) hal ini di akibatkan oleh pelaku UKM mampu menawarkan Harga Produk lebih murah dibandingkan harga produk lain yang sejenis; indikator sistem distribusi (X2.3) dengan nilai indeks = 84,16 (Tinggi) hal ini karena para pelaku UKM telah mampu melakukan efisiensi distribusi dengan adanya pemasaran digital; indikator komunikasi pemasaran (X2.4) memiliki nilai indeks = 88,64 (Tinggi) dikarenakan para pelaku UKM selalu menjalin interaksi dengan seluruh konsumen dengan orientasi pemecahan masalah; indikator perencanaan pemasaran (X2.5) memiliki nilai indeks = 88,64 (Tinggi) tingginya nilai tersebut diakibatkan oleh para pelaku UKM selalu merencanakan peluang-peluang pemasaran yang baru; dan indikator aktifitas pemasaran (X2.6) dengan nilai indeks = 88,96 (Tinggi) hal ini menggambarkan para pelaku UKM selalu aktif dalam kegiatan pemasaran.

Berdasarkan indikator yang digunakan dalam variabel Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) pada umumnya Responden mengatakan

bahwa kemampuan mereka dalam memasarkan produknya sudah Maksimal dengan alasan :

- Media online sangat membantu sebagai wadah dalam beriklan sehingga pemasaran yang dilakukan dapat maksimal
- dengan adanya pemasaran secara online dapat membantu UKM dalam meningkatkan bisnisnya
- Dengan bertutur kata dengan baik kepada konsumen
- Meningkatkan kualitas pelayanan dan strategi pemasaran
- Memperkuat komunikasi, Meningkatkan integrasi solusi, Meningkatkan fleksibilitas
- Memperkuat pemasaran intranet dan internal, Meningkatkan akuntabilitas
- Melakukan sistem digital market
- Penawaran promosi seperti diskon potongan harga buy 1 get 1 free (beli 1 gratis 1), atau pemberian hadiah khusus bagi konsumen setia

Disamping itu jawaban responden yang mengatakan bahwa kemampuan pemasaran mereka belum maksimal memberikan solusi dengan berupaya untuk :

- memilih strategi yang tepat untuk menasar segmen yang tepat
- Sebaiknya seluruh pelaku UKM bergabung dalam sebuah komunitas yang bisa menjadi wadah untuk saling berbagi masalah dan solusi.
- Dukungan pemerintah dalam mengakses internet di padalaman
- meningkatkan pengetahuan dan kemampuan digital untuk menerobos pasar milenial.

- SMS Marketing, Solusi Promosi Low Budget dan Berikan Kenyamanan Berbelanja kepada Customer.
- Menjangkau semua perangkat mobile, bersifat personal, cost lebih murah dan respon pelanggan lebih besar
- inovasi yang dimiliki terkadang terhalang oleh dana
- UKM memperbanyak pelatihan digital marketing

Kemampuan pemasaran (*Marketing Capability*) sebagai proses integrative, di mana perusahaan menggunakan sumber daya berwujud dan tidak berwujud untuk memahami kebutuhan spesifik konsumen yang kompleks, mencapai diferensiasi produk relative terhadap persaingan, dan mencapai ekuitas merek superior (Day, 1994; Dutta et al, 1999; Song, Benedetto et al, 2007; Song, Droge et al, 2005).

Suatu perusahaan mengembangkan kemampuan pemasarannya ketika dapat menggabungkan keterampilan individu dan pengetahuan karyawannya bersama dengan sumber daya yang tersedia (Vorhies & Morgan, 2005). Sebuah perusahaan yang menghabiskan lebih banyak sumber daya untuk berinteraksi dengan pelanggan dapat meningkatkan kemampuan "merasakan pasar" mereka (Narasimhan et al, 2006). Kemampuan seperti itu dibangun sangat sulit untuk ditiru untuk perusahaan yang bersaing (Day, 1994). Dengan demikian kapabilitas pemasaran dianggap sebagai sumber penting untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Peran "mengendalikan pasar" dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan telah menjadi bidang penelitian aktif dalam disiplin pemasaran (Song et al, 2008) Song et al, 2007 menyarankan kemampuan pemasaran membantu

perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan ikatan yang kuat dengan pelanggan dan anggota saluran. Kemampuan pemasaran menciptakan citra merek yang kuat yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang unggul (Ortega & Villaverde, 2008).

Literature pemasaran menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan kemampuan untuk mengubah sumber daya menjadi output berdasarkan strategi bauran pemasaran mereka dan kemampuan pemasaran tersebut terkait dengan kinerja bisnis mereka (Vohies & Morgan, 2003, 2005).

Pengukuran Pemasaran secara tradisional, dalam literature selalu mengukur kapabilitas pemasaran menggunakan indicator berdasarkan survey subjektif, seperti pengetahuan pesaing, efektivitas iklan, dan mengelola hubungan pelanggan yang tahan lama (Song; Benedetto et al, 2007; Song, Droge et al, 2005). Ada perdebatan dalam literature tentang akurasi hasil yang diturunkan berdasarkan persepsi manajer.

Kemampuan pemasaran (*Marketing Capability*) memiliki hubungan positif dengan inovasi berkelanjutan (Kamboj dan Zillur, 2017) dan dalam hal ini Inovasi berkelanjutan tersebut adalah Inovasi Model bisnis yang dilakukan secara berkelanjutan.

Hal tersebut dipertegas dengan hasil penelitian dari Reza Kachouie, et al 2016 yang menemukan bahwa organisasi yang memiliki *Dynamic Capability* mampu mencapai daya saing yang unggul dan mengalahkan pesaing mereka. Hal ini dapat di transformasikan dalam *Dynamic Capability* dalam *marketing capability* berpengaruh pada *Business Model Innovation*.

Berdasarkan hasil penelitian dan bukti-bukti empiris di atas, menunjukkan bahwa implikasi dari variabel ini adalah bahwa dengan meningkatkan *Marketing Capability* baik berupa kesesuaian produk yang dijual dan dipasarkan, Harga, system distribusi, komunikasi pemasaran, perencanaan pemasaran maupun aktifitas pemasaran dapat mempengaruhi Kualitas Inovasi model bisnis secara positif dan signifikan.

6.3 Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)

Hipotesis 3 (H3) menyatakan bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*). Pernyataan hipotesis ini diajukan dengan merujuk pada hasil penelitian Ravichandra, Liu, Han & Hasan, 2009 bahwa Transformasi dari pasar tradisional ke pasar digital menuntut kapabilitas pemasaran khusus.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 3 (H3) tentang Pengaruh Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) ditunjukkan dengan nilai koefisien 0,593 dan P-Value 0,000, searah koefisien yang sesuai dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh signifikan sehingga menunjukkan bahwa kemampuan pemasaran (*Marketing Capability*) memiliki pengaruh langsung terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kemampuan pemasaran (*Marketing Capability*) pada pelaku UKM maka Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) akan

semakin tinggi. Hal ini mempertegas bahwa dampak positif kemampuan pemasaran (*Marketing Capability*) dalam Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) sangat kuat dalam pengembangan Model bisnis UKM. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 3 (H3) dinyatakan **diterima**.

Transformasi dari pasar tradisional ke pasar digital menuntut kapabilitas pemasaran khusus yang bertempat di perusahaan yang mendukung dan berorientasi pada pencapaian efisiensi pemasaran yang unggul. Namun berinvestasi dalam teknologi informasi (TI) tidak menjamin kesuksesan (Ravichandra, Liu, Han & Hasan, 2009).

Walaupun dalam bidang ini, hanya sedikit penelitian empiris yang menilai apakah kemampuan berbasis teknologi membantu menciptakan efisiensi pemasaran (DeSarbo, Di Benedetto, & Song, 2007). dengan diterimanya hipotesis 3 (H3) ini memperkuat pernyataan tersebut bahwa kemampuan berbasis teknologi membantu menciptakan efisiensi pemasaran sehingga berdampak pada peningkatan Kemampuan Pemasaran.

Peralihan dari media tradisional ke internet menyebabkan hubungan masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya dalam berkomunikasi juga mengalami peralihan (Scott, 2010). Internet menjadi kunci penghubung dan sebagai senjata strategis: yang berperan penting dalam lingkungan hiper kompetitif saat ini (Tovaisa, 2011; Aladwani, 2006). Pentingnya Pemasaran online saat ini semakin meningkat, karena kita dapat mengamati perubahan dalam cara orang berkomunikasi dan juga dalam cara mereka menghabiskan waktu luang mereka. Keuntungan dari internet sebagai media komunikasi juga terletak pada

kenyataan bahwa internet memungkinkan kita untuk menargetkan informasi yang disampaikan pada segmen audience yang ditentukan secara spesifik (Philips, 2009).

Fakta-fakta ini tampaknya merupakan perspektif penting dari penggunaannya dalam kegiatan *Public Relation* tidak hanya dalam bidang bisnis tetapi juga dalam lingkungan akademik. Watson & Noble (2007) menyatakan bahwa hubungan masyarakat dalam lingkungan online terutama tentang meyakinkan public untuk menggunakan media ini untuk membuat komentar positif tentang layanan produk organisasi. Berbeda dengan offline terdapat kendala geografis untuk melakukan interaksi lebih jauh.

Disamping fakta empiris, penelitian ini juga didukung dari hasil jawaban responden dari pertanyaan terbuka yang diajukan yaitu pada umumnya responden menjawab bahwa mereka dalam memasarkan produknya sudah Maksimal dengan alasan Media online sangat membantu sebagai wadah dalam beriklan sehingga pemasaran yang dilakukan dapat maksimal dengan adanya pemasaran secara online dapat membantu UKM dalam meningkatkan bisnisnya, Dengan bertutur kata dengan baik kepada konsumen, Meningkatkan kualitas pelayanan dan strategi pemasaran, Memperkuat komunikasi, Meningkatkan integrasi solusi, Meningkatkan fleksibilitas, Memperkuat pemasaran intranet dan internal, Meningkatkan akuntabilitas, Melakukan sistem digital market. Berdasarkan alasan-alasan tersebut memperkuat bahwa responden memiliki kemampuan pemasaran yang tinggi.

Variabel kemampuan memasuki pasar digital (*eMarket entry Capability*) merupakan variabel yang menunjukkan pergeseran pola bisnis dari konvensional

ke digital hal ini diperkuat dari jawaban responden yang sudah melakukan penjualan dan aktifitas pemasaran melalui media sosial maupun berjualan di *emarket place*. Beberapa *emarket place* yang digunakan oleh responden dalam melakukan penjualan secara online adalah: Shopee : sangat mendukung dalam sektor bisnis fashion; BukaLapak : memiliki tingkat kerahasiaan yang tinggi antar pelapak; OLX : memiliki fitur yang lengkap untuk seluruh produk; Google Bisnis : karena konsumen dapat mengakses lokasi secara cepat dan informasi nya jelas sehingga konsumen tidak ragu dalam melakukan transaksi.; Facebook Marketplace : untuk sektor makanan dan minuman sangat membantu karena pengguna facebook hampir seluruh lapisan masyarakat telah menggunakan facebook. Dan alasan para pelaku UKM melakukan penjualan di *emarket place* karena Mudah dan Simple, fleksibel, terjamin, fitur dan terdapat paket promo, sistem reputasi toko, dunianya penjual dan pembeli, sistem penjualan yang modern, sistem hitung otomatis, lintas waktu dan ruang, serta adanya rekening bersama.

6.4 Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)

Hipotesis 4 (H4) menyatakan bahwa Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*). Pernyataan hipotesis ini diajukan dengan merujuk pada hasil penelitian Arto Ojala and Pasi Tyrvainem, 2016 yaitu Model bisnis sangat dipengaruhi oleh market entry mode choice dan dipengaruhi oleh perangkat lunak perusahaan dalam operasi bisnisnya

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 4 (H4) tentang Pengaruh Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) ditunjukkan dengan nilai koefisien 0,166 dan P-Value 0,000, searah koefisien yang sesuai dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh signifikan sehingga menunjukkan bahwa Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) memiliki pengaruh langsung terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) pada pelaku UKM maka Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) akan semakin tinggi. Hal ini mempertegas bahwa dampak positif Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) dalam Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) sangat kuat dalam pengembangan Model bisnis UKM. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 4 (H4) dinyatakan **diterima**.

Dalam mengukur variabel Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berikut indikator yang digunakan adalah : Inovasi penciptaan Nilai (*Value Creation Innovation*) (Y1.1) memiliki nilai indeks sebesar 87,36 (Tinggi) hal ini karena pelaku UKM telah berupaya melakukan Kerjasama/ Kemitraan dengan pihak-pihak yang mendukung maupun bersinergi dengan usahanya; selanjutnya indikator Inovasi Proposisi baru (*New Proposition Innovation*) (Y1.2) memiliki nilai indeks sebesar 86,96 (Tinggi) diakibatkan oleh pelaku UKM selalu berupaya menjalin interaksi dengan pelanggan (*New Customer Relationship*); indikator Model Pendapatan Baru (*New Revenue*

Models) (Y1.3) dengan nilai indeks sebesar 85,08 (Tinggi) hal ini karena para pelaku UKM selalu berupaya menciptakan model-model pendapatan/penerimaan yang baru dan yang terakhir adalah indikator Memperhitungkan; dan terakhir adalah Biaya Strategi unggulan (*Calculating of Cost Strategy*) (Y1.1) memiliki nilai indeks sebesar = 88,36 (Tinggi) hal tersebut diperoleh karena para pelaku UKM selalu berusaha mempertimbangkan biaya untuk setiap strategi yang penting.

Berdasarkan indikator yang digunakan dalam variabel Kualitas inovasi model bisnis (*Business Model Innovation Quality*) jawaban Responden menunjukkan hasil indeks yang tinggi untuk semua indikator variabel ini. Dan beberapa rekomendasi model bisnis yang dikemukakan responden antara lain adalah :

- Model bisnis harus terstruktur dan berkelanjutan
- bisnis yang berorientasi pada keberkahan bagi setiap pembeli dan penjual
- pola distribusi yang lebih cepat
- Kolaborasi dengan berbagai *merchandise* lainnya dalam menyusun perangkat *marketing*
- memadukan Visi Misi bisnis dan gerakan cinta lingkungan.
- Meningkatkan kerjasama dengan industri sejenis dan membentuk *market place*

Hal ini sejalan dengan penelitian (Arto Ojala and Pasi Tyrvainem, 2016). Model bisnis sangat dipengaruhi oleh market entry mode choice dan dipengaruhi oleh perangkat lunak perusahaan dalam operasi bisnisnya Selain itu menurut (Raphael Amit and Christoph Zott, 2012) Inovasi model bisnis dapat berupa penambahan kegiatan baru, menghubungkan kegiatan dengan cara baru atau mengubah pihak mana yang melakukan suatu kegiatan. Temuan pendorong

model bisnis adalah kunci utama, sebagai pelengkap, nilai yang baru, dan efisiensi merupakan pendorong inovasi model bisnis. Dalam organisasi biasanya model bisnis akan bertahan dan berkelanjutan

Inovasi model bisnis harus lebih dekat dengan pelanggan sehingga para pelaku UKM perlu merancang model bisnis yang fleksibel (Silvana Trimi and Jasmina berbegal Mirabent, 2012) karena Hanya model bisnis yang berhasil yang dapat melihat peluang teknologi untuk menentukan target pasar yang dipilih (Hamel, 2000; Chesbrough & Rosenbloom, 2002), karena kemampuan teknologi digabungkan dengan kebutuhan konsumen (teubal, Yinnon & Zuscovitch, 1991)

6.5 Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*)

Hipotesis 5 (H5) menyatakan bahwa Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*). Pernyataan hipotesis ini diajukan dengan merujuk pada hasil penelitian Yariv Taran and Harry Boer, 2016 Dalam mengembangkan inovasi model bisnis merujuk pada teori inovasi dan Organisasi dan Yarif Taran, Harry Boer, Peter Lindgren, 2015 Model bisnis yang efektif adalah sebagai pendukung inti dari kinerja perusahaan apapun jenis perusahaannya. Inovasi bisnis menjadi semakin penting karena meningkatnya persaingan global, baik secara teoritis maupun praktis. Beberapa model bisnis ditentukan oleh karakteristik dan tantangan masing-masing perusahaan.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 5 (H5) tentang Pengaruh Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Peningkatan

Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) ditunjukkan dengan nilai koefisien 0,356 dan P-Value 0,000, searah koefisien yang sesuai dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh signifikan sehingga menunjukkan bahwa Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) memiliki pengaruh langsung terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) pada pelaku UKM maka akan berdampak pada Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) yang semakin tinggi. Hal ini mempertegas bahwa dampak positif Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) pada Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) sangat kuat dalam meningkatkan Kinerja bisnis UKM. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 5 (H5) dinyatakan **diterima**.

Ekosistem bisnis sebagai satu kerangka kerja terintegrasi. Kerangka kerja seperti itu menjadi referensi strategis untuk mendefinisikan dan meluncurkan nilai-nilai dan minat bisnis baru untuk semua pelaku bisnis dan pemangku kepentingan yang relevan. Dengan demikian, inovasi model bisnis menjadi perhatian. Prinsip utama yang mendasari pemodelan bisnis adalah untuk menggambarkan seluruh respons entrepreneurial terhadap kekuatan pasar yang dinamis dan kompleks (Vasconcelos dan Ramirez, 2011). Membahas masalah ini, dan mengusulkan tiga simpul kompleksitas secara ontologis: komplikasi procedural, keterikatan transaksional, dan kompleksitas kontekstual. Tiga kerumitan ini memberikan pengaruh secara bersamaan pada inovasi model bisnis yang mengarah ke siklus penyempurnaan system dan redefenisi dalam pola yang bersarang dan berulang (Iansiti & Levien, 2004; Woodside, 2014).

Pelaku bisnis dan pemangku kepentingan tidak dapat mengantisipasi dengan yakin partisipasi mereka dalam sebagian besar tahapan proses pemodelan bisnis (Sherped, Patzelt, & Baron, 2013). Dibawah kondisi yang sangat kompleks, pengejaran yang berhasil dari inovasi model bisnis harus menjalani proses peninjauan dan penyempurnaan tak henti-hentinya untuk solusi bisnis dan penciptaan nilai (Smith, Binns & Tushman, 2010).

Kinerja perusahaan secara umum dan keunggulan kompetitif merupakan tolak ukur tingkat keberhasilan dan perkembangan perusahaan kecil. Pengukuran terhadap pengembalian investasi, pertumbuhan, volume, laba dan tenaga kerja pada perusahaan umum dilakukan untuk mengeathui kinerja perusahaan (Jeaning dan Beaver, 1997).

Terdapat beberapa kriteria dalam menilai suatu kinerja perusahaan yang disampaikan dalam berbagai literature. Kriteria tersebut meliputi kinerja *financial* maupun *non financial*. Kriteria-kriteria yang berbeda dalam mengukur kinerja perusahaan tersebut sebenarnya bergantung pada pengukuran kinerja itu sendiri. Tolak ukur bersifat unik, karena adanya kekhususan pada setiap badan usaha, antara lain bidang usaha, latar belakang, status hukum, tingkat permodalan, tingkat pertumbuhan dan tingkat teknologi. Perbedaan tersebut akan berpengaruh kepada perilaku badan usaha, dan dengan sendirinya juga berpengaruh terhadap kinerja dan tolak ukur yang digunakan (Soeharto, 1996 dalam Hatmoko 2000).

Pengukuran kinerja banyak bersal dari teori organisasi dan manajemen stratejik. Dalam teori organisasi, ada tiga pendekatan fundamental untuk mengukur keefektifan organisasional. Pendekatan berbasis tujuan menunjukkan

bahwa suatu organisasi dievaluasi melalui tujuan yang ditetapkan bagi dirinya sendiri (Ezioni, 1964). Ketiga perfektif teori ini, yang pertama adalah kinerja financial, adalah inti dari bidang keefektifan organisasional (Venkatraman dan Ramanujam, 1986). Diluar inti ini adalah pengukuran kinerja operasional, yang ukurannya dilakukan berdasarkan kualitas produk, dan pangsa pasar, yang menjelaskan konseptualitas yang lebih luas tentang kinerja organisasional dengan memusatkan pada factor-faktor yang menyebabkan pada kinerja financial (Hofer, 1987; Kaplan, 1983).

Para peneliti menganjurkan pertumbuhan penjualan (*sales growth*), pertumbuhan tenaga kerja (*employment growth*), pertumbuhan pendapatan (*income growth*) dan pertumbuhan pangsa pasar (*market share growth*) sebagai pengukuran kinerja perusahaan kecil yang paling penting (Kim dan Choi, 1994; Lee dan Miller, 1996; Luo, 1999; Miles *et al*, 2000; Hadjimanolis, 2000)

Pelham & Wilson (1996) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai sukses produk baru, yang diukur melalui pengembangan produk baru, dan pengembangan pasar, *growth share* yang diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar, profitabilitas, diukur melalui *operating profits*, *profit to sales ratio*, *cash flow operation*, *return on investment*, *return on assets*, dan relatif kualitas produk.

Dukungan empiris telah ditunjukkan oleh banyak peneliti dalam penggunaan indicator kinerja perusahaan kecil (Olson dan Bokor, 1995; Hadjimonolis, 2000; Hadjimonolis dan Dickson, 2000) menggunakan *sales growth rate*, *employment growth*, *Return on assets (ROA)*, *market share profitability*, dan *size* sebagai indicator dalam pengukuran kinerja perusahaan.

Menurut Miles *et al* (2000) Pengukuran secara subjektif terhadap kinerja dipilih dari pada pengukuran obyektif dengan beberapa alasan. Pertama, perusahaan kecil seringkali sangat berhati-hati dan kuat menjaga informasi data keuangan perusahaan. Olehkarena itu informasi kinerja secara subyektif akan lebih mudah didapatkan dibandingkan informasi secara obyektif. Kedua, data keuangan obyektif perusahaan-perusahaan kecil tidak dipublikasikan secara akurat dan kadang tidak tersedia, hal ini membuat tidak mungkin untuk melakukan pemeriksaan ketepatan dari kinerja keuangan yang dilaporkan. Ketiga, dengan asumsi data keuangan perusahaan kecil dilaporkan, data yang ada sebagian besar sulit diinterpretasikan.

Hipotesis ini mendukung hasil penelitian .(Yarif Taran, Harry Boer, Peter Lindgren, 2015). Model bisnis yang efektif adalah sebagai pendukung inti dari kinerja perusahaan apapun jenis perusahaannya. Inovasi bisnis menjadi semakin penting karena meningkatnya persaingan global, baik secara teoritis maupun praktis. Beberapa model bisnis ditentukan oleh karakteristik dan tantangan masing-masing perusahaan.(Yarif Taran, Harry Boer, Peter Lindgren, 2015).

6.6 Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*)

Hipotesis 6 (H6) menyatakan bahwa Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*). Pernyataan hipotesis ini diajukan dengan merujuk pada hasil penelitian Michael Abebe,2014 Adopsi ecommerce memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja UKM. Hasil analisis menunjukkan sangat penting pengadopsi ecommerce

untuk meningkatkan kinerja UKM. Zan Wang, Hyun Gon Kim, 2017 Perusahaan perlu melakukan pengembangan kemampuan pemasaran baru dengan memperbaiki hubungan pelanggan (CRM) melalui media sosial agar meningkatkan keterlibatan pelanggan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 6 (H6) tentang Pengaruh Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) ditunjukkan dengan nilai koefisien 0,511 dan P-Value 0,000, searah koefisien yang sesuai dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh signifikan sehingga menunjukkan bahwa Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) memiliki pengaruh langsung terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) pada pelaku UKM maka akan berdampak pada Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) yang semakin tinggi. Hal ini mempertegas bahwa dampak positif Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) dalam Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) sangat kuat dalam pengembangan Model bisnis UKM. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 6 (H6) dinyatakan **diterima**.

Dalam penelitian ini variabel kemampuan memasuki pasar digital (*Emarket entry Capability*) menggunakan indikator Informasi Peluang Pasar Baru (Y2.2) memiliki nilai indeks sebesar 91,12 (Tinggi) hal ini karena pelaku UKM selalu berupaya mencari informasi untuk peluang pasar baru; Melakukan Penjualan Online (Y2.3) memiliki nilai indeks sebesar 90,66 (Tinggi) hal ini

untuk meningkatkan kinerja UKM. Zan Wang, Hyun Gon Kim, 2017 Perusahaan perlu melakukan pengembangan kemampuan pemasaran baru dengan memperbaiki hubungan pelanggan (CRM) melalui media sosial agar meningkatkan keterlibatan pelanggan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 6 (H6) tentang Pengaruh Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) ditunjukkan dengan nilai koefisien 0,511 dan P-Value 0,000, searah koefisien yang sesuai dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh signifikan sehingga menunjukkan bahwa Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) memiliki pengaruh langsung terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) pada pelaku UKM maka akan berdampak pada Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) yang semakin tinggi. Hal ini mempertegas bahwa dampak positif Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) dalam Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) sangat kuat dalam pengembangan Model bisnis UKM. Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 6 (H6) dinyatakan **diterima**.

Dalam penelitian ini variabel kemampuan memasuki pasar digital (*Emarket entry Capability*) menggunakan indikator Informasi Peluang Pasar Baru (Y2.2) memiliki nilai indeks sebesar 91,12 (Tinggi) hal ini karena pelaku UKM selalu berupaya mencari informasi untuk peluang pasar baru; Melakukan Penjualan Online (Y2.3) memiliki nilai indeks sebesar 90,66 (Tinggi) hal ini

karena para pelaku UKM sudah melakukan penjualan secara online di berbagai media online maupun *eMarket Place*; dan indikator Menciptakan Permintaan Baru (Y2.4) memiliki nilai indeks sebesar 87.96 (Tinggi) hal ini karena para pelaku UKM selalu berusaha menciptakan permintaan baru.

Variabel kemampuan memasuki pasar digital (*eMarket entry Capability*) merupakan variabel yang menunjukkan pergeseran pola bisnis dari konvensional ke digital hal ini diperkuat dari jawaban responden yang sudah melakukan penjualan dan aktifitas pemasaran melalui media sosial maupun berjualan di *emarket place* dan media digital lainnya. Beberapa *emarket place* yang digunakan oleh responden dalam melakukan penjualan secara online adalah:

- Shopee : sangat mendukung dalam sektor bisnis fashion
- BukaLapak : memiliki tingkat kerahasiaan yang tinggi antar pelapak
- OLX : memiliki fitur yang lengkap untuk seluruh produk
- Google Bisnis : karena konsumen dapat mengakses lokasi secara cepat dan informasinya jelas sehingga konsumen tidak ragu dalam melakukan transaksi.
- Facebook Marketplace : untuk sektor makanan dan minuman sangat membantu karena pengguna facebook hampir seluruh lapisan masyarakat telah menggunakan facebook.
- Aplikasi Gojek/Grab : Karena langsung berhubungan dengan penjual dan sistem pengantaran sudah terjamin.

Dan alasan para pelaku UKM melakukan penjualan di *emarket place* karena Mudah dan Simple, fleksibel, terjamin, fitur dan terdapat paket promo, sistem reputasi toko, dunianya penjual dan pembeli, sistem penjualan yang modern, sistem hitung otomatis, lintas waktu dan ruang, serta adanya rekening bersama.

Hasil penelitian ini mempertegas hasil penelitian Michael Abebe, 2014 Adopsi *ecommerce* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja UKM. Hasil analisis menunjukkan sangat penting pengadopsi *ecommerce* untuk meningkatkan kinerja UKM.

Zan Wang, Hyun Gon Kim, 2017 Perusahaan perlu melakukan pengembangan kemampuan pemasaran baru dengan memperbaiki hubungan pelanggan (CRM) melalui media sosial agar meningkatkan keterlibatan pelanggan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Sedangkan untuk variabel peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) diukur berdasarkan indikator keuangan (Y3.1) dengan nilai indeks sebesar 87,88 (Tinggi) hal ini karena pertumbuhan keuangan UKM memiliki posisi keuangan yang stabil; indikator Penjualan (Y3.2) dengan nilai indeks sebesar 86,72 (Tinggi) hal ini karena para pelaku UKM mengalami pertumbuhan penjualan yang signifikan; indikator Posisi Bersaing (Y3.3) memiliki nilai indeks sebesar 91,16 (Tinggi) hal ini karena pelaku UKM yang menjadi responden unggul dalam persaingan; indikator Pertumbuhan pelanggan (Y3.4) memiliki nilai Indeks sebesar 87,48 (Tinggi) hal ini karena pelaku UKM memiliki pertumbuhan pelanggan baru; Proses Manajemen (Y3.5) memiliki Nilai Indeks sebesar 86,56 (Tinggi) hal ini karena para pelaku UKM mengalami peningkatan dalam proses manajemen yang lebih baik; dan indikator Peningkatan Pasar Baru (Y3.6) memiliki nilai indeks sebesar 89,84 (Tinggi) karena para pelaku UKM mengalami pertumbuhan dalam pasar baru

Hal ini juga di dukung oleh jawaban responden dari pertanyaan terbuka yang diajukan Para pelaku UKM selalu berupaya untuk memperbaiki kinerjanya.

Hal-hal yang telah dilakukan dalam meningkatkan kinerja UKM adalah sebagai berikut :perbaikan kualitas, inovasi, peningkatan mutu pelayanan, dan interaktif dengan pelanggan; Meningkatkan SDM untuk semua karyawan dan kepentingan usaha; Pelatihan; Menjadikan pengalaman sehari hari yang sebagai masukan untuk memperbaiki kinerja; Pola produksi dan distribusi yang lebih cepat; Branding yang tepat; Maksimalkan digital marketing dan bekerjasama dengan mitra lain.

6.7 Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)

Hipotesis 7 (H7) menyatakan bahwa Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*). Pernyataan hipotesis ini diajukan dengan merujuk pada hasil penelitian fuller,2013 Model bisnis merupakan sistem yang memecahkan masalah mengidentifikasi siapa yang terlibat dengan kebutuhan mereka, memberikan kepuasan dan menghasilkan nilai. Model bisnis memediasi hubungan antara teknologi dan kinerja perusahaan.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 7 (H7) tentang Pengaruh Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) ditunjukkan dengan nilai koefisien sobel test 1,676. Tidak searah koefisien yang sesuai dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh tidak signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Inovasi Model

Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) tidak berhasil memediasi pengaruh Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) sehingga menindikasikan bahwa peningkatan kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*) melalui Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) akan menurunkan Kinerja UKM (*SMEs Performance*). Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 7 (H7) dinyatakan **ditolak**.

Hasil dari pengujian ini menunjukkan bahwa dengan menggunakan variabel Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) sebagai mediasi dapat memperlemah hubungan antar variabel kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*) dengan variabel Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Hamel, 2000; Chesbrough & Rosenbloom, 2002) yang menyatakan bahwa Hanya model bisnis yang berhasil yang dapat melihat peluang teknologi untuk menentukan target pasar yang dipilih, karena kemampuan teknologi digabungkan dengan kebutuhan konsumen hal tersebut sangat kompleks (teubal, Yinnon & ZuscoVitch, 1991). Walaupun Pelaku UKM memiliki kemampuan berinovasi namun belum memiliki ainovasi model bisnis ataupun model bisnisnya tidak cocok tentu akan mempengaruhi peningkatan Kinerja UKM itu sendiri.

6.8 Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)

Hipotesis 8 (H8) menyatakan bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*). Pernyataan hipotesis ini diajukan dengan merujuk pada hasil penelitian Fuller, 2013 Model bisnis merupakan sistem yang memecahkan masalah mengidentifikasi siapa yang terlibat dengan kebutuhan mereka, memberikan kepuasan dan menghasilkan nilai. Model bisnis memediasi hubungan antara teknologi dan kinerja perusahaan.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 8 (H8) tentang Pengaruh Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) ditunjukkan dengan nilai koefisien Sobel test 5,673. Searah koefisien yang sesuai dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berhasil memediasi pengaruh Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) sehingga mengindikasikan bahwa peningkatan kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*) melalui Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) akan meningkatkan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*). Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 8 (H8) dinyatakan diterima.

6.9 Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*)

Hipotesis 9 (H9) menyatakan bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*). Pernyataan hipotesis ini diajukan dengan merujuk pada hasil penelitian Morgan et al, 2012 Dasar kuat yang dapat digunakan menetapkan bahwa sumber daya dapat dikembangkan menjadi kemampuan pemasaran yang khusus, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektifitas implementasi strategi pemasaran dan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 9 (H9) tentang Pengaruh Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) ditunjukkan dengan nilai koefisien sobel test 8,208. Searah koefisien yang sesuai dengan pernyataan hipotesis, yang berarti suatu pengaruh signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) berhasil memediasi pengaruh Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) sehingga mengindikasikan bahwa peningkatan kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*) melalui Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) akan meningkatkan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*). Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian secara empiris, maka hipotesis 9 (H9) dinyatakan **diterima**.

Hasil ini sejalan dengan penelitian (Nath et al, 2010). Kemampuan Pemasaran merupakan kemampuan utama yang memfasilitasi keunggulan kompetitif Hubungan yang signifikan dalam kemampuan pemasaran dan kinerja

keuangan perusahaan (Nath et al, 2010 : Vorhies dan Morgan, 2005) Nath et al (2010)

Namun terlepas dari kemajuan teoritis dan konseptual dalam bidang ini, hanya sedikit penelitian empiris yang menilai apakah kemampuan berbasis teknologi membantu menciptakan efisiensi pemasaran (DeSarbo, Di Benedetto, & Song, 2007).

6.10 Terdapat perbedaan Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) sebelum dan sesudah menggunakan model bisnis digital

Hipotesis 10 (H10) menyatakan bahwa terdapat perbedaan Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) sebelum dan sesudah menggunakan model bisnis digital. Pernyataan hipotesis ini merujuk pada penelitian (Petra Andries and Koenraad Debackere, 2013, Zottet, et al 2011, Bundesregierung, 2014, Henry Chesbrough, 2009, Piketty, 2015, Rockström, J., W. Steffen, K. Noone, 2009, Rashied et al, 2013 dan Ibidunni A.S et al, 2018) yang mana terdapat perbedaan tentang inovasi model bisnis yang berbasis teknologi (digital) ada yang mengalami kesuksesan dan ada yang mengalami kegagalan.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya, hasil pengujian terhadap hipotesis 10 (H10) bahwa Terdapat perbedaan Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) sebelum dan sesudah menggunakan model bisnis digital dengan rata-rata skor kinerja sebelum menggunakan media digital (konvensional) sebesar 42,4 (Mean = 42,2, SD = 3,566), sedangkan rata-rata skor kinerja setelah menggunakan media digital sebesar 52,9 (Mean = 52,9, SD = 5,905) dan sig. (2-tailed) adalah 0.000. hal ini berarti nilainya lebih kecil dari

0.05 (signifikansi = 5%). maka berdasarkan hasil tersebut hipotesis 10 (H10) dinyatakan **diterima**.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Ibidunni A.S et al, 2018 menemukan bahwa Kompetensi wirausaha dan pertumbuhan UKM berbasis teknologi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Inovasi model bisnis sangat penting, namun sangat sulit untuk dicapai (Henry Chesbrough,2009). Model bisnis merupakan hal yang sangat penting dalam keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan merupakan pengaruh utama dalam meningkatkan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil jawaban responden, dengan pertanyaan terbuka dinyatakan dalam masukan untuk setiap indicator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini. **Keuangan**: Mampu Meningkatkan akuntabilitas, dengan menggunakan media digital tingkat penjualan UKM mengalami peningkatan sehingga berdampak pada posisi keuangan, **Penjualan** : dengan sistem pemasaran digital (online) tingkat penjualan UKM meningkat karena produk semakin luas dikenal oleh konsumen, **Posisi bersaing** : posisi bersaing pun mengalami peningkatan ke arah yang lebih kompetitif. Hal ini dibuktikan dengan perbaikan kualitas, inovasi, peningkatan mutu pelayanan, dan interaktif dengan pelanggan, **Pertumbuhan Pelanggan** : pertumbuhan pelanggan mengalami peningkatan karena pelaku UKM dapat berinteraksi dengan konsumen tanpa mengenal jarak dan waktu, karena dengan menjalankan model bisnis digital hal tersebut tidak menjadi kendala karena terdapat wadah secara virtual untuk menjalin interaksi antara pelaku UKM dengan konsumen, **Proses Manajemen** : dengan menggunakan media digital UKM mampu Meningkatkan SDM untuk semua karyawan dan perusahaan, mampu memperbaiki sistem pengelolaan

dengan pelatihan, pengalaman sehari-hari yang dijadikan masukan, serta pola produksi dan distribusi yang lebih cepat, dan **Peningkatan Pasar Baru** : mampu memaksimalkan marketing dan bekerjasama dgn mitra lain, mampu Memperkuat komunikasi, Meningkatkan integrasi solusi, Meningkatkan fleksibilitas, Memperkuat pemasaran intranet dan ekstranet, pasar baru meningkat secara virtual dengan banyaknya *emarket place*.

BAB VII

PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung Strategi Inovasi model bisnis dan uji beda independen variabel dari konvensional ke digital dan pengaruhnya terhadap kinerja UKM di Sulawesi Selatan dengan menggunakan variabel Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) dan Kemampuan memasuki pasar Digital (*E-Market Entry Capability*) sebagai variabel moderasi menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) yang berarti bahwa jika terjadi peningkatan Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) pada UKM menunjukkan bahwa Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) tidak cukup didukung hanya dengan kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) saja tapi harus diiringi dengan Kemampuan Dinamis khususnya inovasi produk. Dengan demikian hipotesis yang diajukan ditolak bahwa Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*).
2. Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) yang berarti bahwa jika terjadi peningkatan Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) pada UKM maka akan berpengaruh terhadap

peningkatan Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*), hal ini menunjukkan bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) dapat memicu Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berupa *Value Creation Innovation*, *New Proposition Innovation*, *New Revenue Models* dan *Calculating of Cost Strategy*. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*).

3. Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) yang berarti bahwa jika terjadi peningkatan Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) pada UKM maka akan berpengaruh terhadap peningkatan Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*), hal ini menunjukkan bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) dapat memicu Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) berupa penawaran Produk Lebih Awal, Informasi peluang pasar baru, Melakukan Penjualan *Online* dan Menciptakan Permintaan Baru. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*).
4. Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) yang berarti bahwa jika terjadi peningkatan Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) pada UKM maka akan berpengaruh terhadap peningkatan Kemampuan Memasuki

Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*), hal ini menunjukkan bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) dapat memicu Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) berupa Menawarkan Produk Lebih Awal, Informasi peluang pasar baru, Melakukan Penjualan *Online* dan Menciptakan Permintaan Baru. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima bahwa Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*).

5. Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) yang berarti bahwa jika terjadi peningkatan Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) pada UKM maka akan berpengaruh terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*), hal ini menunjukkan bahwa Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) dapat memicu Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) dalam hal Keuangan, Penjualan, Posisi bersaing, Pertumbuhan Pelanggan, Proses Manajemen, Peningkatan Pasar Baru. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima bahwa Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*).
6. Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) yang berarti bahwa jika terjadi peningkatan Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) pada UKM maka akan berpengaruh terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth*

- Performance*), hal ini menunjukkan bahwa Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) dapat memicu Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) dalam hal Keuangan, Penjualan, Posisi bersaing, Pertumbuhan Pelanggan, Proses Manajemen, Peningkatan Pasar Baru. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima bahwa Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*).
7. Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) tidak berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) yang berarti bahwa secara tidak langsung keberadaan Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) gagal memediasi Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) tidak berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*). Dengan demikian hipotesis yang diajukan ditolak bahwa Kemampuan Inovasi (*Innovation Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*).
 8. Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*) yang berarti bahwa secara tidak langsung keberadaan Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) mampu berperan sebagai variabel mediasi hubungan antara Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*). Dengan demikian

hipotesis yang diajukan diterima bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*).

9. Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) secara tidak langsung keberadaan Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*) mampu berperan sebagai variabel mediasi hubungan antara Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*). Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima bahwa Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*) berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*).
10. Perbedaan Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) sebelum dan sesudah menggunakan model bisnis digital mengalami peningkatan kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima bahwa terdapat peningkatan kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) dengan menggunakan media digital sebagai bentuk dari inovasi model bisnis.

7.2 Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Memberikan bukti empiris tentang : a) Pengaruh langsung maupun tidak langsung *Innovation Capability* terhadap *SMEs Growth Performance* melalui *Business Model Innovation*, b) Pengaruh

langsung maupun tidak langsung *Marketing Capability* terhadap *SMEs Growth Performance* melalui *Business Model Innovation*, c) Pengaruh langsung maupun tidak langsung *Marketing Capability* terhadap *SMEs Growth Performance* melalui *E-Market Entry Capability*; d) *Business Model Innovation* dan e) *E-Market Entry Capability* terhadap *SMEs Growth Performance*.

2. Hasil penelitian ini dapat memberikan petunjuk bagi pelaku UKM tentang pentingnya *Business Model Innovation* dan *E-Market Entry Capability* dalam *SMEs Growth Performance* yang dilandasi oleh *Innovation Capability* dan *Marketing Capability*.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian tidak sesuai dengan hipotesis dan konsep teori yang diajukan sehingga hal tersebut sangat diharapkan pelaku UKM mampu merumuskan kebijakan pada penerapan Model bisnis dalam rangka meniptakan peningkatan Kinerja UKM.
4. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kebijakan lebih lanjut terhadap mekanisme yang ada dalam pengembangan model bisnis di sektor UKM yang mampu meningkatkan kinerja UKM dan memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan Ekonomi Negara.
5. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan dampak pada Inovasi Model Bisnis pelaku UKM sehingga UKM semakin berkembang dari segi Manajerial.

7.3 Keterbatasan Penelitian dan Penelitian yang akan datang

Pada pelaksanaan penelitian ini mengandung beberapa keterbatasan yang dapat mengganggu keterbatasan hasil penelitian dengan harapan akan diperhatikan dan diperbaiki oleh peneliti selanjutnya, antara lain :

1. Dari 24 Kabupaten/Kota di Sulawesi Selatan ada 7 daerah yang tidak memiliki responden yaitu Kab. Sinjai, Kab. Toraja Utara, Kab. Luwu Timur, Kab. Luwu Utara, Kab. Takalar, Kab. Selayar dan Kab. Jeneponto.
2. Adanya kesulitan untuk memperoleh data secara cepat dan tepat karena kesibukan responden, sehingga membutuhkan waktu yang lama untuk mengumpulkan hasil jawaban kuesioner.
3. Kurangnya alokasi waktu yang diberikan responden membuat peneliti sulit untuk berinteraksi. Adanya penolakan baik terang-terangan maupun secara halus (tidak memberikan jawaban atas kuesioner yang diberikan) dari responden juga menjadi kendala.
4. Data jumlah persentase UKM BPS Sul-Sel Makassar ternyata banyak tidak tervalidasi dari segi UKM yang tidak memiliki izin Usaha. Temuan di lapangan mengkonfirmasi banyak UKM yang tidak memiliki izin usaha namun aktif dalam aktifitas dalam Jual beli online.
5. Novelty pada penelitian ada pada variabel *E-Market Entry Capability* dan *Business Model Innovation* sebagai variabel mediasi yang implikasinya terhadap kinerja UKM yang dikembangkan dalam penelitian ini.

7.4 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi penelitian maka saran-saran yang dapat diberikan sebagai berikut :

1. *Innovation Capability* memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap *Business Model Innovation*, oleh karena itu pelaku UKM hendaknya mengevaluasi *Innovation Capability* dengan memperhatikan kemampuan berinovasi secara teknis maupun non teknis. *Dynamic Capability* dalam mengembangkan *Business Model Innovation*.
2. *Marketing Capability* berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*). Oleh karena itu disarankan kepada para pelaku UKM untuk meningkatkan Sistem Distribusi karena merupakan indikator terendah dalam nilai indeks variabel *marketing Capability*. kemampuan pemasaran yang sudah baik, dapat terus dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi.
3. *Marketing Capability* berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital *E-market Entry Capability*. Sama halnya *Marketing Capability* ke BMIQ MC ke EMEC juga perlu meningkatkan sistem distribusi dalam MC.
4. *Business Model Innovation Quality* berpengaruh signifikan terhadap Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*). Oleh karena itu Kualitas inovasi model bisnis harus dilakukan secara berkelanjutan terutama Model-model pendapatan baru (*New Revenue Models*).
5. *Business Model Innovation Quality* berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*). Oleh karena

itu model bisnis yang sudah baik terus dipertahankan dan dilakukan inovasi yang berkelanjutan untuk pengembangan UKM terutama Model-model pendapatan baru (*New Revenue Models*).

6. *E-market Entry Capability* berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*). Oleh karena itu disarankan para pelaku UKM dalam aktifitas bisnis di *emarket place* terus ditingkatkan khususnya dalam hal Menciptakan Permintaan Baru..
7. *Innovation Capability* tidak berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*). Oleh karena itu para pelaku UKM harus memperhatikan bahwa Kualitas Inovasi Model Bisnis disamping *Innovation Capability* juga diperlukan *Dynamic Capability*, sehingga dalam pengembangan UKM, pelaku UKM harus selalu berpikir dinamis.
8. *Marketing Capability* berpengaruh signifikan terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*). Oleh karena itu kemampuan pemasaran harus terus ditingkatkan disesuaikan dengan Kualitas inovasi model bisnis untuk meningkatkan kinerja UKM terutama di bagian pengembangan sistem distribusi dan diakitkan dengan indikator proses manajemen.
9. *Marketing Capability* terhadap Peningkatan Kinerja UKM (*SMEs Growth Performance*) melalui Kemampuan Memasuki Pasar Digital (*Emarket Entry Capability*). Oleh karena itu kemampuan pemasaran

harus terus ditingkatkan dengan aktif berjualan di *emarket place* untuk meningkatkan kinerja UKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Abebe, M. (2014). Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small- and medium-sized enterprise (SME) performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 100-116. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0145>
- Ackah, J., & Vuvor, S. (2010). The Challenges faced by Small & Medium Enterprises (SMEs) in Obtaining Credit in Ghana. *Journal of Small Business Management*, 38(3), 53-66.
- ACS and peritonitis. (n.d.). Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17469715>
- Adhikari, A., Sen, M. M., Gupta-Bhattacharya, S., & Chanda, S. (2004). Airborne viable, non-viable, and allergenic fungi in a rural agricultural area of India: A 2-year study at five outdoor sampling stations. *Science of the Total Environment*. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2003.12.007>
- Adrodegari, F., Pashou, T., & Saccani, N. (2017). Business Model Innovation: Process and Tools for Service Transformation of Industrial Firms. In *Procedia CIRP* (Vol. 64). <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.056>
- Agabiti-Rosei, E., Muiesan, M. L., Rizzoni, D., Romanelli, G., Beschi, M., & Castellano, M. (1991). Regression of cardiovascular structural changes after long-term antihypertensive treatment with the calcium antagonist nitrendipine. *Journal of Cardiovascular Pharmacology*. <https://doi.org/10.1097/00005344-199100185-00003>
- Ahmad, S. Z., Rani, N. S. A., & Kassim, S. K. M. (2010). Business challenges and strategies for development of Small- and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Malaysia Syed Zamberi Ahmad * Nazatul Shima Abdul Rani Siti Kasmah Mohd Kassim. *Int. J. Business Competition and Growth*, 1(2), 177-197.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Alstrup, S., & Thorup, M. (2000). Optimal Pointer Algorithms for Finding Nearest Common Ancestors in Dynamic Trees. *Journal of Algorithms*. <https://doi.org/10.1006/jagm.2000.1079>
- Amit, R. H., Massa, L., & Zott, C. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1701660>

- Anderson, D. (1982). Small industry in developing countries: A discussion of issues. *World Development*, 10(11), 913-948. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(82\)90034-1](https://doi.org/10.1016/0305-750X(82)90034-1)
- Ansoff, H. (1957). Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Ayyagari, M., Demirguc-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). Small vs. young firms across the world: contribution to employment, job creation, and growth. *World Bank Policy Research Working Paper Series*, (April), 1-57. <https://doi.org/0.1596/1813-9450-5631>
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Ballou, B., Casey, R. J., Grenier, J. H., & Heitger, D. L. (2012). Exploring the strategic integration of sustainability initiatives: Opportunities for accounting research. *Accounting Horizons*. <https://doi.org/10.2308/acch-50088>
- Baran, C. N., Şensöz, Ö., & Ulusoy, M. G. (2017). a Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73=104. <https://doi.org/10.1097/00006534-199905000-00002>
- Barney. (1991). Barney (1991).pdf. *Journal of Management*.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00115-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00115-5)
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., Laeven, L., & Maksimovic, V. (2004). *The Determinants of Financing Obstacles* (No. 3204). <https://doi.org/10.1596/1813-9450-3204>
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Levine, R. (2004). SMEs, Growth, and Poverty: Cross-Country Evidence. *Journal of Economic Growth*, 199-200. <https://doi.org/10.1007/s10887-005-3533-5>
- Becker, 2012. (n.d.).
- Bellocc, F., Nicita, A., & Alessandra Rossi, M. (2012). Whither policy design for broadband penetration? Evidence from 30 OECD countries. *Telecommunications Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2011.11.023>
- Berry, A., & Mazumdar, D. (1991). Small-Scale Industry in the Asian-Pacific Region. *Asian-Pacific Economic Literature*, 5(2), 35-67. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8411.1991.tb00048.x>
- Bhasin, B. B., & Venkataramany, S. (2010). Globalization Of Entrepreneurship: Policy Considerations For SME Development In Indonesia. *International*

Business & Economics Research Journal, 9(4), 95–104.

Blackburne, G. D., & Buckley, P. J. (2017). The international business incubator as a foreign market entry mode. *Long Range Planning*, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.10.005>

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>

Branzel, O., & Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 75–105. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.10.002>

Busenitz, L. W., Iii, G. P. W., Shepherd, D., Nelson, T., & Chandler, G. N. (2003). Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions. *Journal of Management*, 3, 285–308. <https://doi.org/10.1016/S0149-2063>

Casadesus-masanell, R. (2018). Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models The Harvard community has made this article openly available . Please share how this access benefits you . Your story matters . Business Model Innovation and C. <https://doi.org/10.1002/smj.2022>

Chesbrough, 2007,2010. (n.d.).

Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2013). シリコン太陽電池と赤外 Led からなる光電パワーアンプの開発, 11(3), 86348. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>

Chimucheka, T. (2013). Overview and Performance of the SMMEs Sector in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 783–795. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n14p783>

Chrisman, J. J., Bauerschmidt, A., & Hofer, C. W. (2018). The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/104225879802300101>

d'aveni 1994. (n.d.).

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic

- consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829-847. <https://doi.org/10.1108/17410380610678828>
- Departemen Koperasi, U. K. dan M. (2008). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil Dan Menengah. *UU No. 20 Tahun 2008*, (1), 1-31.
- Department for Business-Innovation and Skills. (2011). Sources of economic growth: Trade and investment analytical papers topic 6 of 18. *BIS RESEARCH PAPER*, 15.
- Desarbo, W. S., Benedetto, C. A., & Song, M. (2007). A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities. *Journal of Modelling in Management*, 2(2), 103-130. <https://doi.org/10.1108/17465660710763407>
- doleski, 2015. (n.d.).
- Elkateb, S., & Black, W. (2006). Building a Wordnet for Arabic. In *Proceedings of The fifth international conference on Language Resources and Evaluation*.
- Ellis, L. M. (2007). et al. 2000; *Diversity*.
- European Commission Council. (2003). *Observatory of European SMEs. Competence development in SMEs*. The Journal of Risk Finance Vol. 8 No. 4.
- Eveleens, C. (2010). <Innovation-management-literature-review-.pdf>, (April), 1-16.
- Ferdinand, A. T. (2018). Salespeople 's innovativeness: a driver of sales performance, (2014). <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0016>. Introduction
- Foss dan Saebi (2017. (n.d.).
- Garwe, D. K., & Fatoki, O. (2012). The impact of gender on SME characteristics and access to debt finance in South Africa. *Development Southern Africa*, 29(3), 448-461. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2012.706040>
- Gaspersz, J. B. R., de Vroome, E. M. M., Oeij, P. R. A., & Dhondt, S. (2016). Can teams benefit from using a mindful infrastructure when defensive behaviour threatens complex innovation projects? *International Journal of Project Organisation and Management*, 8(3), 241. <https://doi.org/10.1504/ijpom.2016.10000086>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Fossen, K. Van, & Evans, S. (2018). Product, service, and business model innovation: A discussion. *Procedia Manufacturing*, 21, 165–172. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.107>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi* (7th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gore, M. A., Chia, J. M., Elshire, R. J., Sun, Q., Ersoz, E. S., Hurwitz, B. L., ... Buckler, E. S. (2009). A first-generation haplotype map of maize. *Science*, 326(5956), 1115–1117. <https://doi.org/10.1126/science.1177837>
- Griffith, D. A., & Yalcinkaya, G. (2010). Resource-advantage theory. *International Journal of Advertising*, 29(1), 15–36. <https://doi.org/10.2501/s0265048709201014>
- Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. T. (2008). ScienceDirect.com - International Journal of Production Economics - Adoption of e-procurement in Hong Kong: An empirical research. *International Journal of Production ...*
- Haggège, M., Gauthier, C., & Rüling, C. C. (2017). Business model performance: five key drivers. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 6–15. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2016-0093>
- Haller, A. (2012). Concepts of Economic Growth and Development. Challenges of Crisis and of Knowledge Alina-Petronela. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 15(1), 66–71.
- Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Miranda, J. (2011). Who Creates Jobs? Small vs. Large vs. Young. *The Review of Economics and Statistics*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hamdani, J., & Wirawan, C. (2012). Open Innovation Implementation to Sustain Indonesian SMEs. *Procedia Economics and Finance*, 4(Icsmmed), 223–233. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00337-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00337-1)
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review*.
- Heirati, N., O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2013). The contingent value of marketing and social networking capabilities in firm performance. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.742130>
- Helfat, C. E. (2007). Stylized facts, empirical research and theory development in management. *Strategic Organization*, 5(2), 185–192. <https://doi.org/10.1177/1476127007077559>
- Helfat dan Peteraf (2007) - Google Cendekia. (n.d.).
- Hunt 2000, Grewal & Tansuhaj 2001. (n.d.).
- Hunt, S. D. (2000). A General Theory of Competition: Too Eclectic or Not Eclectic Enough? Too Incremental or Not Incremental Enough? Too Neoclassical or

- Not Neoclassical Enough? *Journal of Macromarketing*, 20(1), 77–81.
<https://doi.org/10.1177/0276146700201010>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. (1995). R-a Theory-Jm95.Pdf. *Journal of Marketing*.
- Ibidunni, A. S., Kehinde, O. J., Ibidunni, O. M., Olokundun, M. A., Olubusayo, F. H., Salau, O. P., ... Fred, P. (2018). Data on the relationships between financing strategies, entrepreneurial competencies and business growth of technology-based SMEs in Nigeria. *Data in Brief*, 18, 988–991.
<https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.03.136>
- Indonesian Banking Development Institute. (2015). *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM)*. Bank Indonesia dan LPPJ.
- Industri-jakarta, S. T. M. (n.d.). Imitasi Proses Pemanfaatan Limbah Kakao Pendukung Agroindustri Kakao, 162–171.
- Jaramillo, D., Nguyen, D. V., & Smart, R. (2016). Leveraging microservices architecture by using Docker technology. In *Conference Proceedings - IEEE SOUTHEASTCON*. <https://doi.org/10.1109/SECON.2016.7506647>
- Jeaning dan Beaver, 1997. (n.d.).
- Kaleka, A., & Morgan, N. A. (2016). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, 1–14.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.02.001>
- Kamboj, S., Goyal, P., & Rahman, Z. (2015). A Resource-Based View on Marketing Capability, Operations Capability and Financial Performance: An Empirical Examination of Mediating Role. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 406–415. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.201>
- Kannan, P. K., & Li, H. "Alice." (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Karavdic, M., & Gregory, G. (2005). Integrating e-commerce into existing export marketing theories: A contingency model. *Marketing Theory*, 5(1), 75–104.
<https://doi.org/10.1177/1470593105049602>
- Kathleen, M., & Jeffrey, A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Kementerian Koperasi dan UMKM. (2012). *Rencana Strategis Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Tahun 2012 – 2014*. Jakarta.
- Khan, I. A., & Ghouri, a. M. (2011). Managerial skills and organizational learning in SMEs of Pakistan. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 2(4), 61–69.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The Relative Impact of Marketing , Operations Capabilities on Firm. *Journal of Marketing*, 72(July), 1–11.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.72.4.1>

- Kristjansson, T., Hershey, J., Olsen, P., Rennie, S., & Gopinath, R. (2006). Super-human multi-talker speech recognition: The IBM 2006 speech separation challenge system. *Proceedings of the Annual Conference of the International Speech Communication Association, INTERSPEECH*, 1, 97–100.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2010). *Entrepreneurship theory process and practice*. Business (10th ed.). <https://doi.org/0-495-91356-1>
- Lai, 2014. (n.d.).
- Lancaster, G., Massingham, L., & Ozuem, W. (2018). Digital marketing. In *Essentials of Marketing Management*. <https://doi.org/10.4324/9781315177014-11>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). <Lawson (2001) Developing Innovation Capability in Organizations a Dynamic Capabilities Approach.pdf>, 5(3), 377–400.
- Lieberman, B. S., & Eldredge, N. (2014). What is punctuated equilibrium? What is macroevolution? A response to Pennell et al. *Trends in Ecology and Evolution*. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2014.02.005>
- Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5–44. <https://doi.org/10.1257/jel.52.1.5>
- M.E. Porter, & M.R. Kramer. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1108/09600039410055963>
- McDermott, C. M., & Prajogo, D. I. (2012). Service innovation and performance in SMEs. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(2), 216–237. <https://doi.org/10.1108/01443571211208632>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (2013). Organizational Strategy, Structure. *Management*, 3(3), 546–562.
- Minniti, M., Bygrave, W. D., & Autio, E. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor: 2005 Executive Report*. London.
- Mora, L., Deakin, M., Reid, A., & Angelidou, M. (2019). How to Overcome the Dichotomous Nature of Smart City Research: Proposed Methodology and Results of a Pilot Study. *Journal of Urban Technology*. <https://doi.org/10.1080/10630732.2018.1525265>
- Mourougane, A. (2012). Promoting SME development in Indonesia. *OECD Economics Department Working Papers*, (995). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/5k918xk464f7-en>
- Nada, N., & Ali, Z. (2015). Service value creation capability model to assess the service innovation capability in SMEs. *Procedia CIRP*, 30, 390–395.

<https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.02.218>

- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317–329. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.001>
- Ndiaye, N., Abdul Razak, L., Nagayev, R., & Ng, A. (2018). Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies. *Borsa Istanbul Review*. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2018.04.003>
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861–877. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x>
- Noor Hazlina, A., & Seet, P. S. (2009). Understanding business success through the lens of SME founder-owners in Australia and Malaysia. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 1(1), 72. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2009.023821>
- Oduntan, K. O. (2014). The Role of Small and Medium Enterprises in Economic Development: The Nigerian Experience. *International Conference on Arts, Economics and Management*, 75–78. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15242/ICEHM.ED0314038>
- Office of SME Promotion / OSMEP. (2007). *Small & Medium Enterprise Development Policies in Thailand*. Thailand.
- Olson & Bokor, 1995. (n.d.).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation - A handbook for visionaries, Game Changers and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. *The Medieval Ous: Imitation, Rewriting, and Transmission in the French Tradition*, 45–58. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>
- Otim, S., & Grover, V. (2006). An empirical study on Web-based services and customer loyalty. *European Journal of Information Systems*, 15(6), 527–541. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000652>
- Paananen, A., & Seppänen, M. (2013). Reviewing customer value literature: Comparing and contrasting customer values perspectives. *Intangible Capital*, 9(3), 708–729. <https://doi.org/10.3926/ic.389>
- Palzkill-Vorbeck, A. (2014). Business model resilience in the context of corporate sustainability transformation. *18th Conference of the Greening of Industry Network*.
- Pasadilla, G. O. (2010). *Asian Development Bank Institute*.
- Patel, 2015. (n.d.).

pavitt 1986. (n.d.).

Pawitan, G. (2012). Characteristics of Small Medium Manufacturing Industries In the Era of ACFTA: Case Study from West Java. *Procedia Economics and Finance*, 4(Icsmmed), 130-139. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00328-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00328-0)

Piketty, T. (2015). CAPITAL AND WEALTH TAXATION IN THE 21st CENTURY. *National Tax Journal*.

Prashantham, 2011. (n.d.).

Pujari, 2004. (n.d.).

Rappa, A. L. (2005). Nietzsche's Task: An Interpretation of Beyond Good and Evil (review). *The Journal of Nietzsche Studies*. <https://doi.org/10.1353/nie.2005.0007>

Ravichandra, Liu, Han & Hasan, 2009. (n.d.).

Raziq, A. (2014). THE RELATIONSHIP BETWEEN FIRM SIZE AND HIGH PERFORMANCE MANAGEMENT PRACTICES IN PAKISTANI SMEs Introduction: *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, V(2), 27-36.

Reinhold, S., Reuter, E., & Bieger, T. (2011). Innovative Geschäftsmodelle -- Die Sicht des Managements Innovative Geschäftsmodellmodelle als Herausforderungen für das Management. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-18068-2>

Ripolles et al, 2012. (n.d.).

Rockström, J., W. Steffen, K. Noone, et al. (2009). Planetary boundaries: "A safe operating space for humanity." *Nature Reports Climate Change*. <https://doi.org/10.1038/climate.2009.92>

rogers, 1995. (n.d.).

Rohana, N., & Kamaruzaman, J. (2009). Tacit knowledge sharing and SMEs' organizational performance. *International Journal Of Economics and Finance*, 1(1), 216-220. <https://doi.org/10.5539/ijef.v1n1P216>

Rothwell, R., & Dodgson, M. (1991). External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises. *R&D Management*, 21(2), 125-138. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1991.tb00742.x>

Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/10.1362/026725708x325977>

Rwigema, H., & Karungu, P. (1999). SMME development in Johannesburg's Southern Metropolitan Local Council: An assessment. *Development Southern Africa*, 16(1), 107-124. <https://doi.org/10.1080/03768359908440064>

- S.Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organisation. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.4468/2008.2.06sciarelli>
- Sanclemente-Téllez, J. C. (2017). El marketing y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Entre la ampliación del concepto de la disciplina y lo social como estrategia de marketing. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 21, 4–25. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.05.001>
- Sannajust, A. (2014). Impact of the World Financial Crisis to SMEs: The determinants of bank loan rejection in Europe and USA. *IPAG Business School*, 327(2014), 1–29.
- Schallmo (2013). (n.d.).
- Schlogl, H. (2004). Small and Medium Enterprises Seizing The Potential, 46-48.
- Sekaran 2000. (2011). Information needs and Information seeking behaviors of Social Science Graduate Students in Malaysian Public Universities. *International Journal of Business and Social Science*.
- Setyaningsih, S. (2012). Using Cluster Analysis Study to Examine the Successful Performance Entrepreneur in Indonesia. *Procedia Economics and Finance*, 4(Icsmmed), 286–298. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00343-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00343-7)
- Sharahl, S., & Abedian, M. (2009). Performance Measurement. In *Contributions to Management Science*. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2156-7_2
- Sharma, M., & Wadhawan, P. (2009). A Cluster Analysis Study of Small and Medium Enterprises. *The IUP Journal of Management Research*, 8(10), 7–23.
- Shuen, A., Teece, D. J., & Pisano, G. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(April 1991), 509–533. <https://doi.org/Article>
- Simatupang, T. M., & Widjaja, F. B. (2012). Benchmarking of Innovation Capability in the Digital Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65(ICIBSoS), 948–954. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.225>
- Tambunan, T. (2008). SME development, economic growth, and government intervention in a developing country: The Indonesian story. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(4), 147–167. <https://doi.org/10.1007/s10843-008-0025-7>
- Tang, Y., Wang, P., & Zhang, Y. (2007). Marketing and business performance of construction SMEs in China. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(2), 118–125. <https://doi.org/10.1108/08858620710730230>
- Taran, Y., Boer, H., & Lindgren, P. (2015). A business model innovation typology. *Decision Sciences*. <https://doi.org/10.1111/dec.12128>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

- Tidd, J., & Trehwella, M. J. (1997). Organizational and technological antecedents for knowledge acquisition and learning. *R and D Management*, 27(4), 359–375. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00071>
- Ullah, H., Farooq, M., & Ahmad, Z. (2012). A Study of Psychological and Non Psychological Factors of Owner Influencing Entrepreneurial Orientation: Evidence from Khyber Pakhtunkhwa-Pakistan. *Management Science and Engineering*, 6(1), 44–55. <https://doi.org/10.3968/j.mse.1913035X20120601.2700>
- Uma, D. P. (2013). Role of Smes in Economic Development of India. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review* ISSN, 2(6), 2319–2836. <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.67>
- von Delft, S., Kortmann, S., Gelhard, C., & Pisani, N. (2018). Leveraging global sources of knowledge for business model innovation. *Long Range Planning*, (August), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.08.003>
- Vorhies, Morgan, & Autry, 2009. (n.d.).
- Vorhies, D. W. (2007). MARKET-BASED DYNAMIC CAPABILITIES AND FIRM PERFORMANCE. *North*.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100–115. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.100.18588>
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2004). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable. *Journal of Marketing*, 69(January), 80–94.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). Basic concepts of strategic management. *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. [https://doi.org/10.1016/S0065-2911\(08\)60066-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2911(08)60066-1)
- Yiu, D., & Makino, S. (2003). The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary: An Institutional Perspective. *Organization Science*, 13(6), 667–683. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.667.494>
- Yu, W., Ramanathan, R., & Nath, P. (2017). Environmental pressures and performance: An analysis of the roles of environmental innovation strategy

and marketing capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 160–169. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.005>

Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2008). *Essentials of entrepreneurship and small business management*.

Zlqbal & Baran, 2003. (n.d.).

Zollo, M., & Winter, S. G. (2003). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>



1 2 0 1 8 1 9 1 4 2 7 0 6 9

PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
BIDANG PENYELENGGARAAN PELAYANAN PERIZINAN

Nomor : 7956/S.01/PTSP/2018
Lampiran : -
Perihal : Izin Penelitian

KepadaYth.
1. Walikota Makassar
2. Kepala Dinas Koperasi & UKM Prov. Sulsel
3. Kepala Badan Pusat Statistik Prov. Sulsel
di-
Tempat

Berdasarkan surat Dekan Fak. Ekonomi dan Bisnis UNHAS Makassar Nomor : 5277/UN4.1.1/PL.00.00/2018 tanggal 26 Juli 2018 perihal tersebut diatas, mahasiswa/peneliti dibawah ini:

N a m a : NINA FAPARI ARIF
Nomor Pokok : P0500315404
Program Studi : Ilmu Ekonomi
Pekerjaan/Lembaga : Mahasiswa(S3)
Alamat : Jl. P. Kemerdekaan Km. 10 Makassar

Bermaksud untuk melakukan penelitian di daerah/kantor saudara dalam rangka penyusunan Disertasi, dengan judul :

" STRATEGI INOVASI MODEL BERBISNIS DARI KONVENSIONAL KE START UP DIGITAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA INDUSTRI KECIL DI SULAWESI SELATAN (PENDEKATAN MODEL 4As) "

Yang akan dilaksanakan dari : Tgl. 22 Oktober 2018 s/d 22 Februari 2019

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, pada prinsipnya kami *menyetujui* kegiatan dimaksud dengan ketentuan yang tertera di belakang surat izin penelitian.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Diterbitkan di Makassar
Pada tanggal : 19 Oktober 2018

A.n. GUBERNUR SULAWESI SELATAN
KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU
PINTU PROVINSI SULAWESI SELATAN
Selaku Administrator Pelayanan Perizinan Terpadu

A. M. YAMIN, SE., MS.
Pangkat : Pembina Utama Madya
Nip : 19610513 199002 1 002

Tembusan Yth
1. Dekan Fak. Ekonomi dan Bisnis UNHAS Makassar di Makassar.
2. Petinggi!



PEMERINTAH KOTA MAKASSAR
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jalan Yarsi No 2 Makassar 90111

Telp : 62411 - 3615867 Fax : 62411 - 3615907

Email : Kerbang@makassar.go.id Home page : <http://www.makassar.go.id>



Makassar, 25 Oktober 2018

Kepada

Nomor : 070 / 4587 -H/BKBP/X/2018
 Sifat :
 Perihal : Izin Penelitian

**Yth. 1. KEPALA DINAS KOPERASI DAN UKM
 KOTA MAKASSAR
 2. KEPALA DINAS PERDAGANGAN
 KOTA MAKASSAR**

Di -
MAKASSAR

Dengar, Hormat,

Menunjuk Surat dari Kepala Dinas Koordinasi Penanaman Modal Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor : 7956/S.01/PTSP/2018 Tanggal 19 Oktober 2018, Perihal tersebut di atas, maka bersania ini disampaikan kepada Bapak bahwa:

NAMA : **NINA FAPARI ARIF**
 Nim/Jurusan : P0500315004 / Ilmu Ekonomi
 Pekerjaan : Mahasiswa (S3) / UNHAS
 Alamat : Jl. P. Kemerdekaan Km. 10 Makassar
 Judul : **"STRATEGI INOVASI MODEL BERBISNIS DARI KONVINSIONAL KE START UP DIGITAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA INDUSTRI KECIL DI SULAWESI SELAYAN (PENDEKATAN MODEL 4As)"**

Bermaksud mengadakan *Penelitian* pada Instansi / Wilayah Bapak, dalam rangka *Penyusunan Disertasi* sesuai dengan judul di atas, yang akan dilaksanakan mulai tanggal 24 Oktober s/d 22 Desember 2018.

Sehubungan dengan hal tersebut, pada prinsipnya kami dapat menyetujui dengan memberikan surat rekomendasi izin penelitian ini dan harap diberikan bantuan dan fasilitas seperlunya.

Demikian disampaikan kepada Bapak untuk dimaklumi dan selanjutnya yang bersangkutan melaporkan hasilnya kepada Walikota Makassar Cq. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik.

A.n. WALIKOTA MAKASSAR
 KEPALA BADAN KESBANG DAN POLITIK
 KABID HUBUNGAN LANTAR LEMBAGA

Drs. IRIANSJAH R. PAWELLEPI, M.A.P.

Pangkat : Pembina
 NIP : 19621110 198603 1 042

SURAT PERMOHONAN PENGISIAN KUESIONER

Kepada Yth
Bapak/ Ibu
Pemilik UKM.....
Di,-
Kab./Kota.....

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir Disertasi dengan Judul :
**"STRATEGI INOVASI MODEL BISNIS DARI KONVENSIONAL KE *DIGITAL*
DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA UKM DI SULAWESI
SELATAN"**, Maka saya :

Nama Lengkap : Nina Fapari Arif
NPM : P0500315404
Program Studi : S3 Ilmu Ekonomi, Konsentrasi Manajemen

Memohon dengan hormat kepada Bapak/ Ibu untuk menjawab pertanyaan berupa angket yang telah disediakan. Jawaban Bapak/Ibu diharapkan objektif. Penelitian ini semata-mata bersifat ilmiah, dan hanya dipergunakan untuk keperluan menyusun Disertasi dan Jurnal. Disamping itu, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi penulis.

Atas segala bantuan dan partisipasi yang bapak/Ibu/Saudara/I berikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Penulis
Nina Fapari Arif

IDENTITAS RESPONDEN

Seandainya Bapak/Ibu keberatan mencantumkan identitas, maka pertanyaan nomor 1 boleh tidak dijawab.

1. Nama :
2. Status : Pemilik
 Pengelola
 Pemilik sekaligus Pengelola
3. Jenis Kelamin : Pria
 Wanita
4. Umur : 17-30 Tahun 31-40 Tahun
 41-50 Tahun 51 Tahun keatas
5. Pendidikan : SD SMP SMA
 S1 S2 S3

IDENTITAS USAHA

1. Nama Usaha/ UKM :
2. Usia UKM :
3. Jenis UKM : Fashion Makanan
 Minuman Makanan dan minuman
4. Jumlah Karyawan : 1-10 Orang 11-20 Orang
 >20 Orang
5. Sebutkan Media on line apa yang anda gunakan dalam aktivitas Bisnis anda
.....
.....
6. Jenis Izin Usaha yang dimiliki :
 - Surat Keterangan Domisili (SKDU)
 - Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
 - Izin Usaha Dagang (UD)
 - Surat Izin tempat Usaha (SITU)
 - Surat Izin Prinsip
 - Surat Izin usaha Industri (SIUI)
 - Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP)
 - Tanda Daftar Perusahaan (TDP)
 - Tanda Daftar Industri (TDI)
 - HO Surat Izin Gangguan
 - Tidak Ada

LEMBAR KUESIONER

STRATEGI INOVASI MODEL BISNIS DARI KONVENSIONAL KE *DIGITAL* DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA UKM DI SULAWESI SELATAN

Petunjuk Pengisian :

Di bawah ini terdapat sejumlah pertanyaan tentang Kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*), Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*), Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*), Kemampuan memasuki pasar digital (*E-Market Entry Capability*), Kinerja Pertumbuhan UKM/IKM (*SMEs Growth Performance*) :

- Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/ Ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada.
- Diharapkan jawaban yang diberikan berdasarkan kondisi objektif
- Kerahasiaan identitas Bapak/ Ibu akan dijamin keberadaannya
- Berilah Skor 1-10 di kolom Skor untuk setiap pernyataan di bawah ini :
Semakin mendekati angka 1 maka semakin tidak setuju dan semakin mendekati angka 10 maka jawaban semakin setuju

Contoh :

No	Pernyataan	Jawaban
		1-10
1	Kualitas Produk sangat mempengaruhi tingkat penjualan	8
2	Kami selalu berusaha memberikan pelayanan yang maksimal kepada konsumen	9
3	Dst.....	

X1 : Kemampuan berinovasi (*Innovation Capability*)

(Sumber : Liu,2018 ; Ngo and Ocass, 2012)

No	Pernyataan	Jawaban
		1-10
Inovasi Produk		
1	Kami selalu memperbaharui produk sesuai dengan kebutuhan Konsumen	
Inovasi Proses		
2	kami selalu berupaya menggunakan teknologi baru dalam proses produksi maupun pengiriman	
Inovasi Manajerial		
3	Kami selalu berusaha mengembangkan metode dalam proses manajemen untuk mencapai tujuan usaha kami.	
Inovasi Pemasaran		
4	kami selalu berusaha menerapkan metode pemasaran yang baru.	
Inovasi Pasar		
5	Kami aktif berjualan di pasar mingguan, bulanan ataupun event-event tahunan.	

Selain inovasi di atas, Inovasi apa yang telah anda lakukan pada usaha anda sekarang ?

Jawab :

.....

.....

.....

.....

X2 : Kemampuan Pemasaran (*Marketing Capability*)

(Sumber : Liu,2018 ; Ngo and Ocass, 2012)

No	Pernyataan	Jawaban
		1-10
Kesesuaian Produk		
6	Kami mampu membuat/menjual produk sesuai dengan yang kami pasarkan.	
Harga		

7	Kami mampu menawarkan Harga Produk lebih murah dibandingkan harga produk lain yang sejenis	
Sistem Distribusi		
8	Perusahaan Kami telah mampu melakukan efisiensi distribusi dengan adanya pemasaran digital	
Komunikasi Pemasaran		
9	Kami selalu menjalin interaksi dengan seluruh konsumen dengan orientasi pemecahan masalah	
Perencanaan Pemasaran		
10	Kami selalu merencanakan peluang-peluang pemasaran yang baru	
Aktifitas Pemasaran		
11	kami selalu aktif dalam kegiatan pemasaran	

Menurut anda Apakah Kemampuan Pemasaran UKM anda saat ini sudah maksimal? Solusi apa yang anda tawarkan?

Jawab

.....

Y1 : Kualitas Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation Quality*)

(Sumber : Hameling Martijning and Raymond Opendakker 2018; Delft et al 2018)

No	Pernyataan	Jawaban
		1-10
Inovasi penciptaan Nilai (<i>Value Creation Innovation</i>)		
12	Kami telah berupaya melakukan Kerjasama/ Kemitraan dengan pihak-pihak yang mendukung maupun bersinergi dengan usaha kami	
Inovasi Proposisi baru (<i>New Proposition Innovation</i>)		
13	Kami berupaya menjalin interaksi dengan pelanggan (<i>New Customer Relationship</i>)	
Model Pendapatan Baru (<i>New Revenue Models</i>)		
14	Kami berupaya menciptakan model-model pendapatan/penerimaan yang baru	
Calculating of Cost Strategy		
15	Kami mempertimbangkan biaya untuk setiap strategi yang penting	

Rekomendasi apa yang anda tawarkan tentang Inovasi Model Bisnis?

Jawab

.....

.....

.....

Y2 : Kemampuan memasuki pasar digital (*E-Market Entry Capability*)

(Sumber : dimodifikasi dari Rodriguez et al 2013; Nuryakin 2018)

No	Pernyataan	Jawaban
		1-10
Menawarkan Produk Lebih Awal		
16	Kami selalu berupaya menawarkan produk lebih awal daripada pesaing	
Informasi peluang pasar baru		
17	Kami selalu berupaya mencari informasi untuk peluang pasar baru	
Melakukan Penjualan Online		
18	Kami sudah melakukan penjualan secara online di berbagai media online maupun <i>eMarket Place</i>	
Menciptakan Permintaan Baru		
19	Kami selalu berusaha menciptakan permintaan baru	

Apakah anda pernah berjualan pada Emarket Place Seperti Lazada, Tokopedia, BukaLapak, Bli-bli, Shopee, JD.ID, Elevenia, Bhineka, ataupun Zalora? Jelaskan alasan anda mengapa berjualan di *emarket place* tersebut?

Jawab

.....

.....

.....

Y3 : Peningkatan Kinerja UKM (SMEs Growth Performance)

(Sumber : Ray and Tang 2010; Liu 2018; Demirbag et al 2006)

Petunjuk :

Untuk item pertanyaan pada variabel ini, mohon kiranya mengisi tanggapannya sebelum dan sesudah menggunakan media Digital dalam aktifitas bisnis.

No	Pernyataan	Konvensional	Digital
		Jawaban 1-10	Jawaban 1-10
Keuangan			
20	kami memiliki posisi keuangan yang stabil		
Penjualan			
21	kami mengalami pertumbuhan penjualan yang signifikan		
Posisi bersaing			
22	Kami unggul dalam persaingan		
Pertumbuhan Pelanggan			
23	kami meliki pertumbuhan pelanggan baru		
Proses Manajemen			
24	Kami mengalami peningkatan dalam proses manajemen yang lebih baik		
Peningkatan Pasar Baru			
25	kami mengalami pertumbuhan dalam pasar baru		

Apa yang yang telah anda lakukan untuk meningkatkan Kinerja Usaha anda?

Jawab

.....

.....

.....

TERIMAKASIH

TERIMAKASIH

120	1	8	7	7	7	30	10	10	8	10	8	96	9	9	9	30	37	10	10	10	20	40	9	8	9	9	10	10	54
121	8	10	10	10	9	48	10	10	9	10	9	57	8	8	7	10	33	10	10	10	9	18	9	9	10	10	8	9	55
122	4	3	9	4	4	24	10	10	8	10	10	58	10	6	10	10	36	10	10	8	8	36	9	9	10	10	6	10	54
123	7	9	9	9	8	42	10	10	9	10	9	57	9	8	9	10	36	7	10	8	8	30	10	8	20	8	8	10	54
124	3	7	7	1	7	25	10	8	10	10	10	58	10	10	10	10	40	7	10	10	10	37	10	10	9	9	10	10	58
125	10	10	10	10	10	50	9	9	9	9	9	54	9	9	9	9	16	9	9	9	9	38	9	9	9	8	9	9	53
126	7	9	9	9	9	43	10	9	10	10	10	59	9	10	10	9	38	10	9	9	8	36	10	10	10	9	8	9	56
127	8	9	9	9	9	44	10	9	10	9	10	58	9	10	10	9	38	10	10	10	10	40	9	9	9	8	9	9	53
128	10	10	10	10	10	50	9	10	7	9	10	55	9	10	9	10	38	10	9	9	9	37	9	10	9	10	9	9	56
129	1	2	4	4	7	38	8	9	10	10	10	57	10	10	10	20	40	10	10	8	8	36	10	10	8	8	9	8	53
130	5	8	9	9	8	39	8	8	10	8	8	50	7	7	8	8	20	8	9	9	9	35	10	10	10	10	9	9	58
131	6	7	9	9	9	40	8	10	10	9	10	57	10	10	10	9	39	10	9	9	9	37	10	10	10	10	10	10	60
132	6	8	10	10	10	44	10	8	8	8	8	50	8	8	10	6	32	8	10	8	8	34	8	7	8	8	8	8	47
133	8	7	7	8	7	30	10	10	9	10	9	58	10	10	10	6	38	6	8	9	9	32	10	10	9	10	9	10	38
134	2	6	6	5	7	24	10	10	10	10	10	60	10	10	10	10	40	10	9	10	10	39	10	10	10	10	10	10	60
135	8	10	10	10	10	48	10	10	9	10	10	59	10	10	10	10	40	10	8	10	8	36	10	10	9	9	10	10	58
136	7	6	6	9	9	37	9	9	8	9	9	53	9	7	9	7	32	7	8	9	9	33	9	9	9	9	9	7	32
137	7	10	10	10	10	47	9	9	8	9	8	52	8	8	8	8	32	9	9	10	10	38	9	8	7	9	10	10	53
138	7	10	10	10	10	47	8	8	8	9	8	50	8	8	8	8	32	9	8	10	8	35	9	8	7	9	7	7	47
139	4	8	9	9	4	35	8	9	9	7	7	47	8	8	9	5	31	7	8	9	3	33	9	8	10	8	9	7	51
140	6	7	9	9	9	40	10	10	7	6	10	53	10	10	8	8	36	6	9	10	10	35	10	10	10	8	10	10	58
141	4	7	8	8	9	34	10	10	9	8	9	55	7	10	8	8	35	10	8	10	8	36	8	10	10	8	7	10	53
142	8	9	9	9	9	42	10	10	10	10	10	60	7	10	10	10	37	10	8	9	9	36	10	10	9	10	8	9	56
143	6	9	10	9	9	43	9	10	10	9	10	58	9	9	9	9	36	9	9	10	10	36	10	10	8	10	9	8	55
144	3	9	9	9	10	40	10	10	9	10	10	58	9	10	9	8	36	9	8	10	8	35	10	10	10	10	9	8	57
145	8	10	10	10	10	48	10	10	9	9	9	57	10	10	10	10	40	9	8	9	9	35	9	10	10	10	8	8	55
146	8	9	9	9	9	44	9	8	8	8	10	53	10	10	9	9	38	9	9	10	20	38	8	9	10	10	10	10	57
147	2	8	9	9	9	37	10	8	8	7	8	51	10	8	9	9	30	7	8	10	8	33	9	8	10	10	10	10	58
148	4	9	9	9	4	35	8	8	8	8	8	50	7	8	8	7	30	8	8	8	8	32	9	9	10	10	8	10	56
149	5	10	10	10	10	44	9	10	8	8	7	51	9	9	9	9	36	9	9	9	9	38	9	9	10	10	9	9	56

210	9	16	20	26	35	48	70	10	9	9	10	9	9	57	8	8	7	20	33	10	10	9	9	28	9	9	30	10	8	9	55	
211	4	10	10	10	30	44	9	9	9	9	9	9	9	54	10	6	10	10	36	10	10	8	8	36	10	9	10	10	9	10	58	
212	2	8	8	8	10	30	9	9	9	8	8	8	8	51	9	8	9	10	36	7	9	8	8	35	10	8	10	8	8	10	54	
213	8	10	10	10	20	48	10	10	10	10	10	10	10	60	10	10	10	10	40	7	10	10	10	37	10	8	9	10	10	10	56	
214	2	7	8	7	9	23	9	9	9	9	9	9	9	55	10	10	9	9	38	9	8	9	9	36	9	9	10	10	10	10	58	
215	3	9	8	8	8	28	8	8	8	8	8	8	8	48	10	10	10	10	40	9	10	9	10	38	9	8	10	8	10	10	55	
216	9	10	10	10	10	45	10	10	9	8	10	10	10	57	9	9	9	10	37	10	10	10	10	40	9	8	9	9	9	10	54	
217	7	10	10	9	10	40	10	10	5	10	9	9	9	53	8	8	7	10	38	10	10	9	9	38	9	9	10	10	10	8	9	55
218	3	8	8	8	8	35	5	5	5	5	5	5	5	30	8	7	8	10	33	10	8	9	9	36	7	8	10	8	7	9	40	
219	1	4	2	4	8	19	8	8	6	8	8	8	8	46	8	9	8	7	32	7	8	8	7	30	8	8	8	8	9	9	50	
220	8	9	7	9	8	39	9	8	9	9	9	9	9	53	8	8	7	9	32	9	9	9	9	38	9	9	9	9	8	9	53	
221	9	10	10	10	10	40	9	10	7	7	8	9	9	50	9	9	8	10	36	10	10	10	7	37	8	10	8	8	9	8	51	
222	10	10	7	10	30	47	8	10	5	10	9	9	9	51	8	7	8	10	33	10	8	8	8	34	7	8	9	9	7	10	50	
223	2	4	9	6	8	20	8	9	6	6	9	9	9	47	10	10	18	5	36	9	10	9	10	38	10	10	10	10	10	10	60	
224	7	7	7	7	30	38	0	9	7	8	9	8	8	51	10	9	9	9	37	9	9	9	9	36	9	8	9	9	9	9	53	
225	8	8	7	7	8	36	9	10	7	10	8	8	8	52	10	9	9	10	38	10	10	10	10	40	8	9	10	10	9	7	53	
226	8	8	10	8	8	42	6	9	7	9	9	8	8	48	8	8	6	8	38	8	8	10	10	36	8	8	10	8	8	7	49	
227	7	10	10	10	10	47	8	9	9	8	8	8	8	50	9	10	9	10	38	10	10	10	6	36	6	8	9	9	10	10	52	
228	6	10	10	10	10	45	7	10	9	8	10	10	10	55	10	10	18	10	40	10	10	10	10	40	10	9	10	10	10	10	59	
229	9	9	9	9	9	45	8	8	8	8	10	7	10	51	10	10	18	10	40	10	10	10	10	40	10	8	10	8	10	10	56	
230	10	5	10	10	8	43	7	8	9	9	9	8	8	50	8	7	9	9	33	9	10	9	10	38	7	8	9	9	7	9	48	
231	10	10	10	10	10	50	10	9	8	9	7	8	8	51	8	9	8	8	34	8	8	8	8	32	9	9	10	10	9	8	55	
232	5	5	10	10	10	40	7	9	8	9	8	8	8	49	8	9	8	9	34	8	8	8	8	32	9	8	10	8	9	8	52	
233	3	8	10	9	9	39	7	10	10	6	8	8	8	49	10	6	18	10	36	10	10	8	8	36	8	9	10	10	6	10	51	
234	4	3	10	9	9	35	10	10	7	10	8	9	9	54	9	8	9	10	35	10	10	8	8	36	10	8	10	8	8	10	54	
235	5	8	8	8	10	39	10	8	9	10	10	10	10	57	10	10	10	10	40	9	10	10	10	39	10	8	9	9	10	10	56	
236	7	2	10	10	10	39	7	9	8	9	9	9	9	42	10	10	10	9	38	9	9	9	9	36	9	9	10	10	10	10	54	
237	7	8	10	10	10	40	7	9	8	8	8	8	8	48	10	10	10	10	40	9	10	9	8	35	9	8	10	8	10	10	55	
238	6	9	9	9	7	42	10	10	5	8	10	8	8	51	9	9	9	10	37	10	10	10	10	40	9	8	9	9	9	10	54	
239	5	3	9	9	9	10	16	6	10	9	10	9	8	52	8	8	7	10	33	10	10	9	9	38	9	9	10	10	10	10	55	

240	1	2	9	9	10	11	10	10	5	10	5	10	20	7	52	10	6	10	10	16	30	10	8	8	36	6	9	10	10	8	10	51
241	5	8	9	9	10	47	4	8	5	8	8	8	8	8	41	9	6	9	10	16	10	10	8	8	16	10	8	10	8	8	54	
242	5	5	9	10	10	39	5	8	10	10	7	10	7	10	50	10	10	10	10	40	7	10	10	10	17	10	8	9	10	10	56	
243	3	9	9	9	9	39	10	7	9	9	9	9	9	9	53	10	10	9	9	18	9	9	9	9	16	9	9	10	10	10	58	
244	2	5	7	7	8	29	7	8	5	10	10	10	10	10	50	10	10	10	10	40	9	10	9	8	16	9	6	10	8	10	55	
245	1	1	2	2	8	14	10	10	5	8	8	8	8	8	45	9	9	9	10	37	10	10	10	10	40	9	8	9	9	10	54	
246	5	7	7	8	9	35	6	10	9	10	9	9	9	9	53	8	8	7	10	33	10	10	9	9	16	9	9	10	10	8	55	
247	2	8	8	7	8	33	6	5	5	7	10	8	8	8	41	8	7	8	10	18	10	8	9	9	16	7	8	10	8	7	40	
248	4	10	10	10	10	44	8	8	8	8	8	8	8	8	46	8	8	8	7	12	7	8	8	9	12	8	8	8	9	9	50	
249	1	1	1	1	4	8	9	8	9	9	9	9	9	9	57	8	8	7	9	12	9	9	9	9	16	9	9	9	8	9	53	
250	1	1	10	3	10	25	9	7	7	9	9	9	9	9	50	8	8	6	8	16	8	8	10	10	16	8	8	10	8	8	7	48

Anti-image Matrices

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
Anti-image Covariance											
X1.1	.616	-.138	-.063	-.026	-.169	.006	-.035	.037	-.047	.050	-.006
X1.2	-.138	.437	-.091	-.220	.015	-.087	.052	-.064	.095	.010	-.060
X1.3	-.063	-.091	.509	-.133	-.189	.006	.009	-.037	-.053	-.015	.044
X1.4	-.026	-.220	-.133	.457	-.028	.081	-.041	.023	-.058	.030	.020
X1.5	-.169	.015	-.189	-.028	.644	.013	-.035	.104	.046	-.014	-.053
X2.1	.006	-.087	.006	.081	.013	.557	-.191	-.045	-.057	-.036	-.024
X2.2	-.035	.052	.009	-.041	-.035	-.191	.467	-.112	-.081	-.102	.019
X2.3	.037	-.064	-.037	.023	.104	-.046	-.112	.589	-.067	.004	-.101
X2.4	-.047	.095	-.053	-.058	.046	-.057	-.081	-.067	.436	-.068	-.136
X2.5	.050	.010	-.015	.030	-.014	-.036	-.102	.004	-.068	.404	-.180
X2.6	-.006	-.060	.044	.020	-.053	-.024	.019	-.101	-.136	-.190	.380
Anti-image Correlation											
X1.1	.833*	-.265	-.112	-.048	-.269	.011	-.065	.060	-.090	.100	-.012
X1.2	-.265	.703*	-.194	-.493	.028	-.177	.115	-.125	.217	.025	-.147
X1.3	-.112	-.194	.813*	-.275	-.331	.012	.019	-.067	-.113	-.033	.100
X1.4	-.048	-.493	-.275	.749*	-.051	.160	-.090	.044	-.129	.069	.048
X1.5	-.269	.028	-.331	-.051	.759*	.022	-.064	.168	.086	-.027	-.107
X2.1	.011	-.177	.012	.160	.022	.848*	-.375	-.079	-.115	-.076	-.052
X2.2	-.065	.115	.019	-.090	.022	-.375	.835*	-.212	-.180	-.235	.046
X2.3	.060	-.125	-.067	.044	.168	-.079	-.212	.877*	-.131	.008	-.212
X2.4	-.090	.217	-.113	-.129	.086	-.180	-.131	-.131	.849*	-.161	-.333
X2.5	.100	.025	-.033	.069	-.027	-.235	.008	.008	-.161	.842*	-.459
X2.6	-.012	-.147	.100	-.048	-.107	-.052	.046	-.212	-.333	-.459	.803*

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

```
SAVE OUTFILE='D:\S3\7. PERBAIKAN FIX\HASIL OLAH DATAKU\UJI VALIDITAS\INDEPENDEN VARIABEL.sav'  
/COMPRESSED.  
FACTOR  
/VARIABLES X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5 X2.6  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5 X2.6  
/PRINT INITIAL AIC EXTRACTION  
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)  
/EXTRACTION PC  
/ROTATION NOROTATE  
/METHOD=CORRELATION.
```

Factor Analysis

```
[DataSet0] D:\S3\7. PERBAIKAN FIX\HASIL OLAH DATAKU\UJI VALIDITAS\INDEPENDEN VARIABEL.sav
```

Communalities		
	Initial	Extraction
X1.1	1.000	.556
X1.2	1.000	.646
X1.3	1.000	.663
X1.4	1.000	.659
X1.5	1.000	.458
X2.1	1.000	.540
X2.2	1.000	.636
X2.3	1.000	.509
X2.4	1.000	.669
X2.5	1.000	.685
X2.6	1.000	.684

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Total	Cumulative %
1	3.729	33.896	3.729	33.896
2	2.977	27.065	2.977	60.960
3	.825	7.497		68.457
4	.667	6.062		74.519
5	.553	5.024		79.543
6	.522	4.744		84.287
7	.486	4.414		88.701
8	.400	3.637		92.339
9	.354	3.219		95.558
10	.253	2.303		97.861
11	.235	2.139		100.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
X1.1	.106	.738
X1.2	.125	.794
X1.3	.150	.801
X1.4	.058	.810
X1.5	.074	.673
X2.1	.729	-.090
X2.2	.795	-.063
X2.3	.709	-.077
X2.4	.816	-.061
X2.5	.811	-.167
X2.6	.826	-.047

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X1	.095	.064	1.482	.138	
Y1 <--- X2	.547	.085	6.434	***	
Y2 <--- X2	.592	.079	7.519	***	
Y2 <--- Y1	.118	.059	1.999	.046	
Y3 <--- Y2	.495	.097	5.089	***	
Y3 <--- Y1	.375	.061	6.179	***	
Y3 <--- X1	-.006	.039	-.151	.880	
Y3 <--- X2	.165	.081	2.027	.043	
X1.5 <--- X1	1.000				
X1.4 <--- X1	1.255	.152	8.248	***	
X1.3 <--- X1	1.079	.134	8.052	***	
X1.2 <--- X1	1.431	.174	8.207	***	
X1.1 <--- X1	1.297	.176	7.381	***	
X2.6 <--- X2	1.000				
X2.5 <--- X2	.988	.068	14.568	***	
X2.4 <--- X2	1.015	.074	13.656	***	
X2.3 <--- X2	.960	.095	10.163	***	
X2.2 <--- X2	1.039	.083	12.454	***	
X2.1 <--- X2	.954	.090	10.654	***	
Y1.1 <--- Y1	1.000				
Y1.2 <--- Y1	.783	.079	9.876	***	
Y1.3 <--- Y1	.926	.096	9.619	***	
Y1.4 <--- Y1	.723	.088	8.259	***	
Y3.1 <--- Y3	1.000				
Y3.2 <--- Y3	.933	.073	12.744	***	
Y3.3 <--- Y3	.898	.074	12.077	***	
Y3.4 <--- Y3	.871	.078	11.195	***	
Y3.5 <--- Y3	.951	.082	11.563	***	
Y3.6 <--- Y3	.897	.076	11.753	***	
Y2.4 <--- Y2	1.000				
Y2.3 <--- Y2	.880	.081	10.886	***	
Y2.2 <--- Y2	.950	.089	10.687	***	
Y2.1 <--- Y2	.864	.091	9.444	***	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <-> X2	.028	.088	.319	.750	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	1.535	.352	4.367	***	
X2	.940	.121	7.765	***	
e26	.959	.145	6.609	***	
e28	.393	.075	5.277	***	
e27	.261	.051	5.070	***	
e1	3.509	.342	10.258	***	
e2	1.512	.195	7.766	***	
e3	1.428	.168	8.513	***	
e4	2.081	.262	7.953	***	
e5	3.722	.383	9.719	***	
e6	.425	.051	8.353	***	
e7	.479	.055	8.727	***	
e8	.653	.070	9.282	***	
e9	1.432	.138	10.401	***	
e10	.936	.096	9.794	***	
e11	1.245	.121	10.298	***	
e12	.593	.097	6.104	***	
e13	.977	.106	9.244	***	
e14	1.500	.159	9.425	***	
e15	1.456	.144	10.093	***	
e16	.733	.077	9.566	***	
e17	.515	.056	9.178	***	
e18	.605	.063	9.603	***	
e19	.762	.076	10.000	***	
e20	.807	.082	9.852	***	
e21	.673	.069	9.766	***	
e22	.838	.089	9.380	***	
e23	.394	.048	8.201	***	
e24	.514	.060	8.523	***	
e25	.758	.078	9.698	***	

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	59	704.647	266	.000	2.649
Saturated model	325	.000	0		
Independence model	25	3456.361	300	.000	11.521

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.128	.809	.767	.662
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.643	.275	.214	.254

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.796	.770	.863	.843	.861
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.887	.706	.763
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	438.647	363.788	521.167
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3156.361	2970.804	3349.259

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2.830	1.762	1.461	2.093
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	13.881	12.676	11.931	13.451

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.081	.074	.089	.000
Independence model	.206	.199	.212	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	822.647	836.404	1030.413	1089.413
Saturated model	650.000	725.785	1794.475	2119.475
Independence model	3506.361	3512.191	3594.398	3619.398

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3.304	3.003	3.635	3.359
Saturated model	2.610	2.610	2.610	2.915
Independence model	14.082	13.337	14.856	14.105

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	108	114
Independence model	25	26

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

X1.5
 X1.4
 X1.3
 X1.2
 X1.1
 X2.6
 X2.5
 X2.4
 X2.3
 X2.2
 X2.1
 Y1.1

Y1.2

Y1.3

Y1.4

Y3.1

Y3.2

Y3.3

Y3.4

Y3.5

Y3.6

Y2.4

Y2.3

Y2.2

Y2.1

Unobserved, endogenous variables

Y1

Y3

Y2

Unobserved, exogenous variables

X1

e1

e2

e3

e4

e5

X2

e6

e7

e8

e9

e10

e11

e12

e13

e14

e15

e16

e17

e18

e19

e20

e21

e22

e23

e24

e25

e26

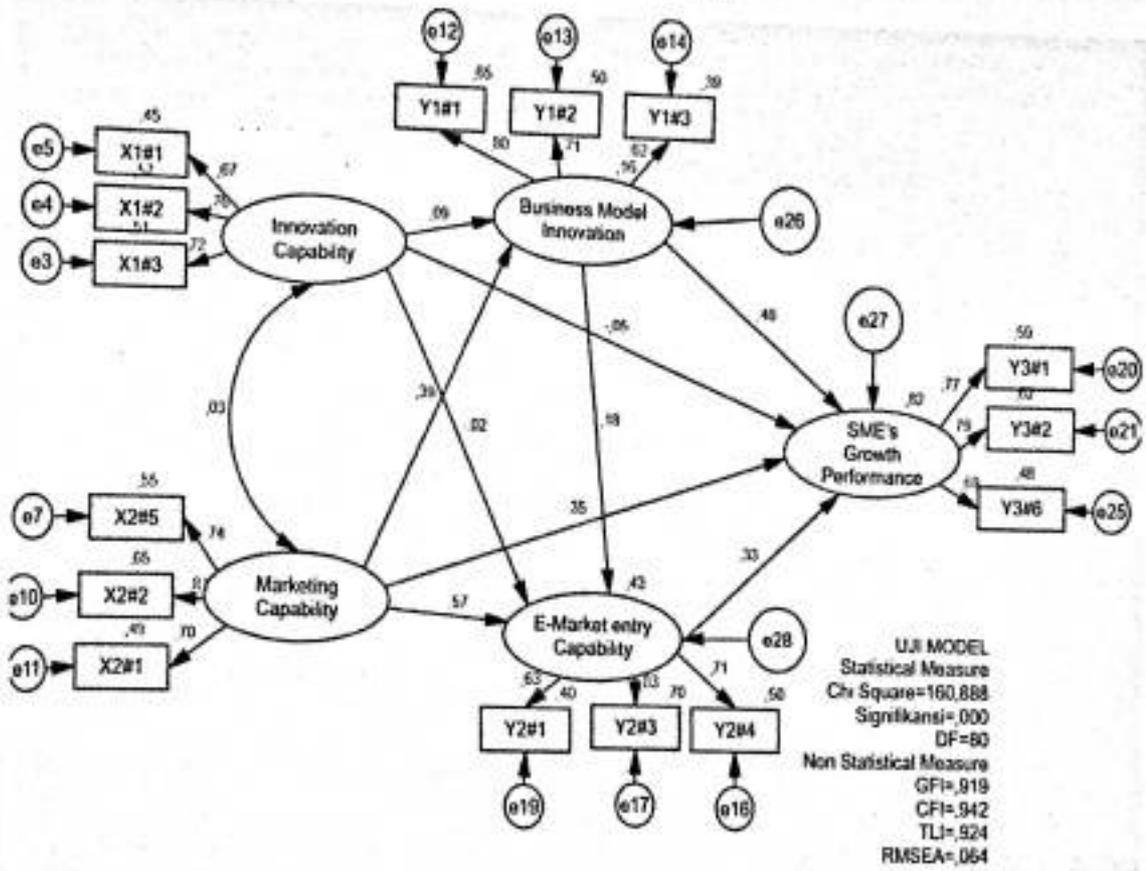
c27

c28

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	58
Number of observed variables:	25
Number of unobserved variables:	33
Number of exogenous variables:	30
Number of endogenous variables:	28

FULL MODEL AKHIR

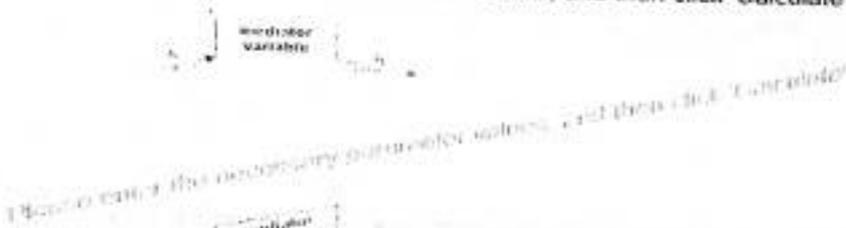


UJI MODEL
 Statistical Measure
 Chi Square=160,888
 Signifikansi=.000
 DF=80
 Non Statistical Measure
 GFI=.919
 CFI=.942
 TLI=.924
 RMSEA=.064

H7 DATA FULL

influence of an independent variable to a dependent variable, i.e., whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable through the mediator variable is significant. This calculator returns the Sobel test statistic, and both one-tailed and two-tailed probability values

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



independent variable \xrightarrow{A} mediator variable \xrightarrow{B} dependent variable

A:

B:

SE_A:

SE_B:

Sobel test statistic: 1.67692577
One-tailed probability: 0.04877850
Two-tailed probability: 0.0935570

H8 DATA FULL

influence of an independent variable to a dependent variable; i.e., whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable through the mediator variable is significant. This calculator returns the Sobel test statistic, and both one-tailed and two-tailed probability values.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.

independent variable \xrightarrow{A} mediator variable \xrightarrow{B} dependent variable

A:

B:

SE_A:

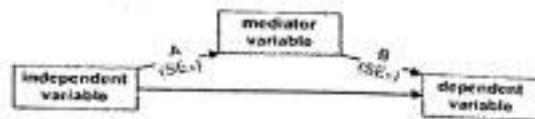
SE_B:

Sobel test statistic: 5.67302226
One-tailed probability: 0.00000001
Two-tailed probability: 0.00000001

H9 DATA FULL

influence of an independent variable to a dependent variable; i.e., whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable through the mediator variable is significant. This calculator returns the Sobel test statistic, and both one-tailed and two-tailed probability values.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



A:

B:

SE_A:

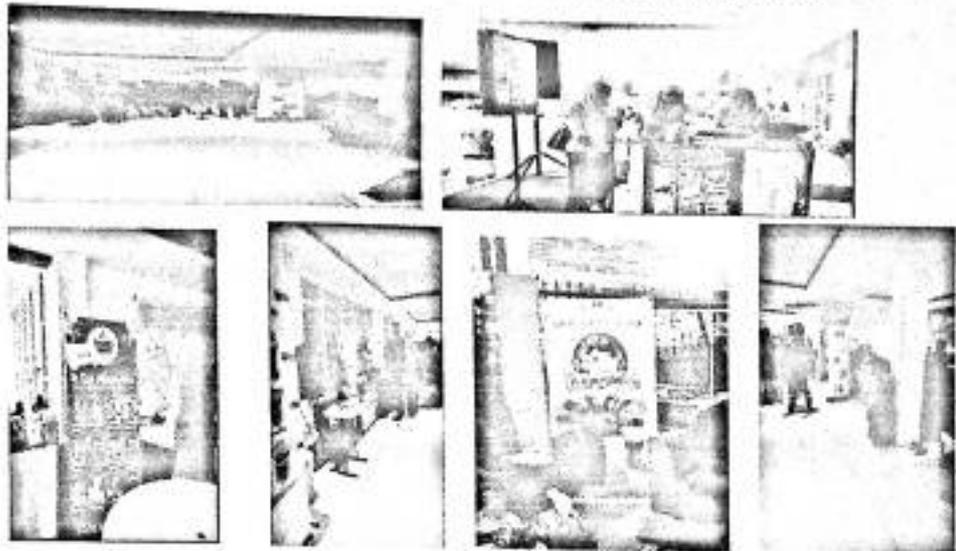
SE_B:

Sobel test statistic: 8.20802196

One-tailed probability: 0.0

Two-tailed probability: 0.0

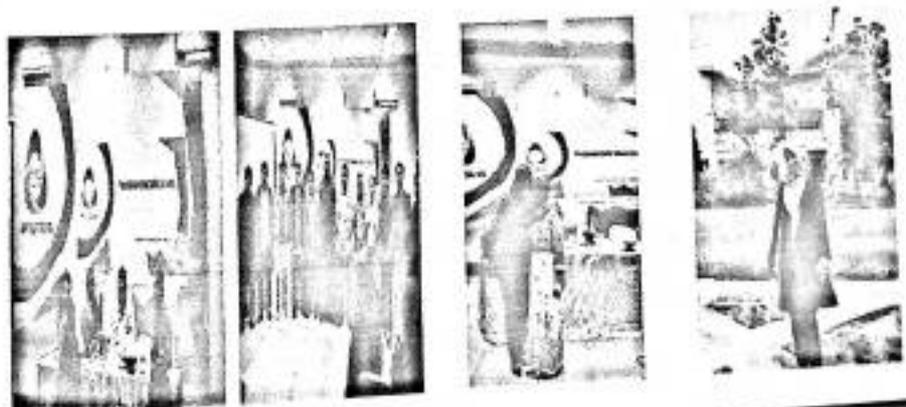
INTERAKSI LANGSUNG DENGAN PARA UKM



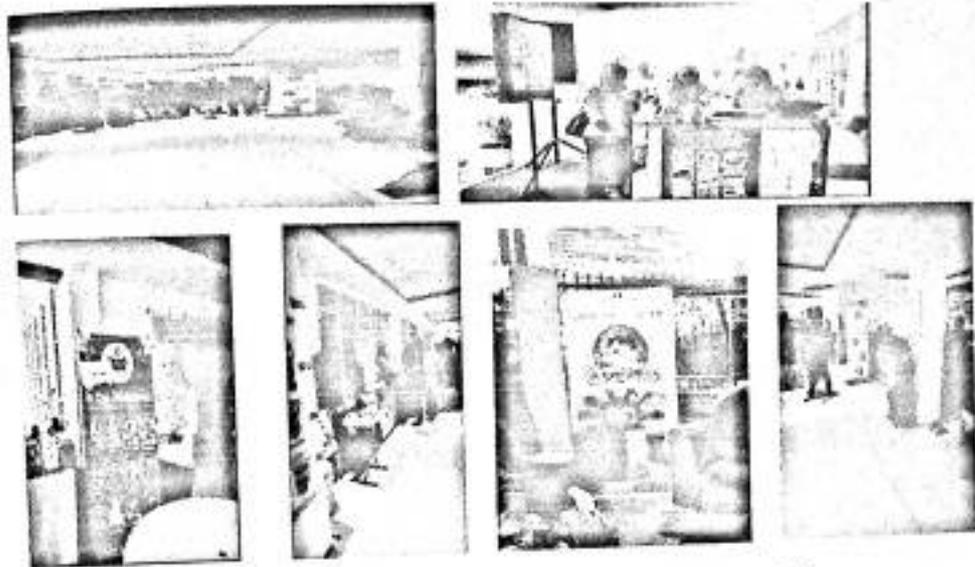
DENGAN KEPALA DINAS UMKM SUL-SEL



**SEMINAR BISNIS DI KOMUNITAS MAKASSAR PRENEUR DAN PLUT
MAKASSAR**



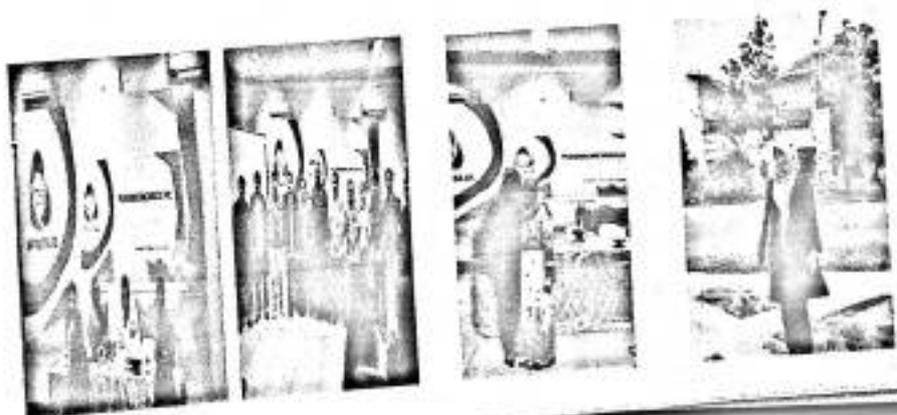
INTERAKSI LANGSUNG DENGAN PARA UKM



DENGAN KEPALA DINAS UMKM SUL-SEL



**SEMINAR BISNIS DI KOMUNITAS MAKASSAR PRENEUR DAN PLUT
MAKASSAR**



IKATAN MARKETING INDONESIA BERSAMA PARA



KELAS GAPURA DIGITAL & WOMENWILL BERSAMA PARA PELAKU UKM

