

**ANALISIS PENGARUH KAPABILITAS DIGITAL, KAPABILITAS
DINAMIS, DAN PERILAKU KEWIRAUSAHAAN STRATEGIS
TERHADAP INOVASI MODEL BISNIS DAN KINERJA BISNIS : STUDI
EMPIRIS PADA UKM DI INDONESIA**

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Addini Zainuba Ulhaq
Nomor Mahasiswa : 21311189
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Operasional

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

2025

**ANALISIS PENGARUH KAPABILITAS DIGITAL, KAPABILITAS
DINAMIS, DAN PERILAKU KEWIRAUSAHAAN STRATEGIS
TERHADAP INOVASI MODEL BISNIS DAN KINERJA BISNIS: STUDI
EMPIRIS PADA UKM DI INDONESIA**

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Ditulis oleh:

Nama : Addini Zainuba Ulhaq
Nomor Mahasiswa : 21311189
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

YOGYAKARTA

2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 18 Juli 2025
Penulis,



Handwritten signature of Addini Zainuba Ulhaq.

Addini Zainuba Ulhaq

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Analisis Pengaruh Kapabilitas Digital, Kapabilitas Dinamis, Dan Perilaku
Kewirausahaan Strategis Terhadap Inovasi Model Bisnis Dan Kinerja Bisnis:
Studi Empiris Pada UKM Di Indonesia

NAMA : Addini Zainuba Ulhaq
NIM : 21311189
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 21 Juli 2025

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



(Siti Nursyamsiah, Dra., M.M)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**ANALISIS PENGARUH KAPABILITAS DIGITAL, KAPABILITAS
DINAMIS, DAN PERILAKU KEWIRAUSAHAAN STRATEGIS
TERHADAP INOVASI MODEL BISNIS DAN KINERJA BISNIS: STUDI
EMPIRIS PADA UKM DI INDONESIA**

Disusun oleh : Addini Zainuba Ulhaq

Nomor Mahasiswa : 21311189

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Jum'at, 29 Agustus 2025

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

Penguji : Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



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

**ANALISIS PENGARUH KAPABILITAS DIGITAL, KAPABILITAS
DINAMIS, DAN PERILAKU KEWIRAUSAHAAN STRATEGIS
TERHADAP INOVASI MODEL BISNIS DAN KINERJA BISNIS: STUDI
EMPIRIS PADA UKM DI INDONESIA**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, perilaku kewirausahaan strategis terhadap inovasi model bisnis dan kinerja bisnis pada Usaha Kecil Menengah (UKM) di Indonesia, serta menguji peran mediasi inovasi model bisnis dalam hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner terhadap 156 pelaku UKM, dan di analisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara signifikan berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis, dan inovasi model bisnis juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. Selain itu, inovasi model bisnis terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, dan perilaku kewirausahaan strategis terhadap kinerja bisnis. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi UKM dalam menyusun strategi berbasis inovasi dan kapabilitas internal, serta memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model konseptual integratif di bidang manajemen strategis dan inovasi bisnis.

Kata Kunci: Kapabilitas Digital, Kapabilitas Dinamis, Perilaku Kewirausahaan Strategis, Inovasi Model Bisnis, Kinerja Bisnis, UKM, SEM-PLS.

The Influence of Digital Capabilities, Dynamic Capabilities, and Strategic Entrepreneurial Behavior on Business Model Innovation and Business Performance: *An Empirical Study on SMEs in Indonesia*

ABSTRACT

This study aims to examine how internal organizational factors contribute to innovation and performance outcomes in small and medium enterprises (SMEs). Using a quantitative research approach, data were collected from 166 SMEs across various sectors in Indonesia through structured questionnaires. The data were analyzed using Structural Equation Modeling with Partial Least Square (SEM-PLS). The results reveal that digital capabilities, dynamic capabilities, and strategic entrepreneurial behavior have a significant positive effect on business model innovation, which in turn has a significant effect on business performance. Moreover, business model innovation serves as a mediating variable that bridges the influence of these three organizational capabilities on business performance. The findings provide practical insights for SME stakeholders to prioritize digital transformation and innovation strategy, while also offering theoretical contributions to the literature on strategic management and business model innovation.

Keywords: Digital Capabilities, Dynamic Capabilities, Strategic Entrepreneurial Behavior, Business Model Innovation, Business Performance, SMEs, SEM-PLS.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya yang dicurahkan kepada penulis. Shalawat serta salam tidak lupa penulis panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW., beserta para sahabat dan pengikutnya yang setia hingga akhir zaman. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Pengaruh Kapabilitas Digital, Kapabilitas Dinamis, dan Perilaku Kewirausahaan Strategis terhadap Inovasi Model Bisnis dan Kinerja Bisnis: Studi Empiris pada UKM di Indonesia”. Penulisan skripsi ini merupakan bagian dari syarat agar penulis dapat menyelesaikan Pendidikan program sarjana (S1) Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis memperoleh dukungan, bimbingan, dan inspirasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Allah SWT. Yang memberikan semua anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Dosen pembimbingan Ibu Dra. Siti Nursyamsiah, M.M. yang telah memandu penulis dalam menyusun skripsi ini
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
4. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia

5. Bapak Abdur Rafik, S.E., M.Sc., CSA., ASPM., selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana Universitas Islam Indonesia
6. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
7. Bapak Saefudin dan Ibu Mukaromah selaku orang tua penulis yang telah mendoakan dan memberikan dukungan penuh dalam penyusunan skripsi
8. Syahrul Mubarak sebagai kakak penulis beserta seluruh keluarga besar
9. Terimakasih untuk diriku sendiri yang sudah berusaha, berjuang, dan mampu bertahan menyelesaikan studi akhir ini sampai selesai. Semoga pencapaian ini menjadi awal untuk langkah-langkah baik di masa depan, aamin.
10. Teman-teman penulis Diana Fauzia, Dhiya Khairina, Jihan Azzahra, Islahitul Mufidah, Izzulia Rahma, Laiza, serta teman teman penulis yang telah menemani dalam pengerjaan skripsi.
11. Teman-teman pabudu yang telah menemani penulis dari awal perkuliahan hingga penulis menyelesaikan tugas akhir.
12. Seluruh teman-teman yang tidak dapat saya tulis satu persatu, terimakasih karena telah memberikan support hingga penulis menyelesaikan tugas akhir ini.
13. Seluruh responden yang telah memberikan waktu dan tenaga untuk membantu menyelesaikan penelitian ini

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan dan ruang untuk perbaikan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk meningkatkan kualitas penelitian di masa mendatang. Penulis berharap

penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara akademis maupun praktis.

Semoga hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya.

Sekian.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 18 Juli 2025

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

(Addini Zainuba Ulhaq)

DAFTAR ISI

SKRIPSI	i
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II	9
KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 <i>Resource-Based View</i> (RBV).....	9
2.1.2 Kapabilitas Digital.....	10
2.1.3 Kapabilitas Dinamis	11
2.1.4 Perilaku Kewirausahaan Strategis	11
2.1.5 Inovasi Model Bisnis	12
2.1.6 Kinerja Bisnis	13
2.2 Penelitian Terdahulu	14
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	22
2.4 Kerangka Penelitian.....	28
BAB III.....	29
METODE PENELITIAN	29
3.1 Pendekatan Penelitian.....	29
3.2 Lokasi Penelitian	29
3.3 Populasi dan Sampel.....	30
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	31

3.4.1	Kapabilitas Digital (<i>Digital Capabilities</i>)	31
3.4.2	Kapabilitas Dinamis (<i>Dynamic Capability</i>)	32
3.4.3	Perilaku Kewirausahaan Strategis	33
3.4.4	Inovasi Model Bisnis (<i>Business Model Innovation</i>).....	34
3.4.5	Kinerja Bisnis	35
3.5	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	36
3.5.1	Jenis Data.....	36
3.5.2	Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.5.3	Skala Pengukuran	38
3.6	Teknik Analisis Data.....	39
3.6.1	Analisis Deskriptif.....	39
3.6.2	Analisis <i>Structural Equation Modeling Partial Least Square</i> (SEM-PLS) 40	
3.7	Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	41
3.7.1	Validitas Konvergen (<i>convergent validity</i>)	42
3.7.2	Validitas Diskriminan (<i>Discriminant Validity</i>)	43
3.7.3	Realibilitas Indikator (<i>Indicator Reliability</i>).....	43
3.8	Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	44
3.8.1	Uji Kolinearitas	44
3.8.2	<i>R-Square</i>	45
3.8.3	<i>Q-square</i>	45
3.8.4	Uji Hipotesis (<i>Resampling Bootstrapping</i>)	46
BAB IV.....		47
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....		47
4.1	Analisis Deskriptif.....	48
4.1.1	Jenis Usaha UKM.....	48
4.1.2	Jabatan Responden	49
4.1.3	Jumlah Karyawan	50
4.1.4	Omset Usaha/Tahun.....	51
4.1.5	Lama Usaha	52
4.1.6	Deskripsi Variabel Penelitian.....	53

4.2	Hasil Analisis Data	60
4.2.1	Pengukuran <i>Outer Model</i>	60
4.2.2	Pengujian <i>Inner Model</i>	68
4.2.3	Uji Hipotesis	71
4.3	Pembahasan	77
4.3.1	Kapabilitas Digital, Kapabilitas Dinamis dan Perilaku Kewirausahaan Strategis mempengaruhi Inovasi Model Bisnis ..	77
4.3.2	Inovasi Model Bisnis memediasi faktor-faktor (kapabilitas dinamis, kapabilitas digital dan perilaku kewirausahaan strategis) dengan Kinerja Bisnis.	78
4.3.3	Pengaruh Inovasi Model Bisnis terhadap Kinerja Bisnis.	79
BAB V		81
KESIMPULAN DAN SARAN		81
5.1	Kesimpulan.....	81
5.2	Implikasi Manajerial.....	82
5.3	Keterbatasan Penelitian	83
5.4	Saran	84
DAFTAR PUSTAKA		89
LAMPIRAN		93

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	20
Tabel 3. 1 Variabel Kapabilitas Digital.....	32
Tabel 3. 2 Variabel Kapabilitas Dinamis	33
Tabel 3. 3 Variabel Perilaku Kewirausahaan Strategis	34
Tabel 3. 4 Variabel Inovasi Model Bisnis.....	35
Tabel 3. 5 Variabel Kinerja Bisnis	36
Tabel 4. 1 Jenis Usaha	48
Tabel 4. 2 Jabatan Responden.....	49
Tabel 4. 3 Jumlah Karyawan	50
Tabel 4. 4 Omset Usaha/Tahun.....	51
Tabel 4. 5 Lama Usaha	53
Tabel 4. 6 Tanggapan terhadap Variabel Kapabilitas Digital.....	54
Tabel 4. 7 Tanggapan terhadap Variabel Kapabilitas Dinamis	55

Tabel 4. 8 Tanggapan terhadap Variabel Perilaku Kewirausahaan Strategis	56
Tabel 4. 9 Tanggapan terhadap Variabel Inovasi Model Bisnis.....	58
Tabel 4. 10 Tanggapan terhadap Variabel Kinerja Bisnis.....	59
Tabel 4. 11 <i>Convergent Validity</i>	62
Tabel 4. 12 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	63
Tabel 4. 13 <i>Cross Loading</i>	64
Tabel 4. 14 <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	66
Tabel 4. 15 <i>Cronbach's alpha</i>	67
Tabel 4. 16 Nilai <i>Composite Reliability</i>	68
Tabel 4. 17 <i>Collinearity VIF</i>	69
Tabel 4. 18 <i>R Square</i>	70
Tabel 4. 19 <i>Q-Square</i>	71
Tabel 4. 20 Hasil Uji Hipotesis Langsung	72
Tabel 4. 21 Hasil Uji Hipotesis Tidak Langsung.....	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian.....	28
Gambar 4. 1 Hasil Uji <i>Outer Loading</i>	61
Gambar 4. 2 Hasil Uji <i>Bootstrapping</i>	77

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi digital telah mendorong transformasi besar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam dunia bisnis. Era digital ini ditandai dengan kemunculan teknologi seperti *cloud computing*, *artificial intelligence*, *big data analytics*, dan *Internet of Things (IoT)*. Teknologi-teknologi ini menciptakan peluang strategis bagi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan inovasi dalam model bisnis (Merín-Rodríguez et al., 2024) dan (Wang et al., 2023).

Digitalisasi kini menjadi faktor utama dalam inovasi bisnis, membantu perusahaan menciptakan produk atau layanan baru, memaksimalkan operasional, serta meningkatkan interaksi dengan pelanggan melalui penerapan teknologi digital. Hal ini membuka peluang yang sama besar bagi pelaku UKM untuk meningkatkan daya saing dan memperluas pasar mereka secara lebih efisien.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu pilar penting dalam perekonomian di Indonesia. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UKM (2021), terdapat sekitar 64.2 juta unit usaha yang termasuk kategori UKM. UKM juga menyerap sekitar 97 persen tenaga kerja di Indonesia (Jauhari, 2010). Dengan kontribusi tersebut, peran UKM sangat signifikan dalam menjaga stabilitas ekonomi nasional, terutama di tengah tantangan global dan ketidakpastian ekonomi.

UKM di Indonesia menghadapi berbagai tantangan yang kompleks, terutama dalam hal penggunaan teknologi, keterbatasan sumber daya, dan daya

saing yang rendah di tingkat global. Perkembangan teknologi digital yang pesat telah mengubah struktur bisnis secara signifikan. UKM dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut agar tetap kompetitif. Salah satu bentuk adaptasi tersebut adalah dengan melakukan digitalisasi dalam model bisnis yang dijalankan.

Digitalisasi yang terjadi dalam era Revolusi 4.0 telah menjadi faktor penentu dalam pembaharuan model bisnis di berbagai sektor industri. Digitalisasi tidak hanya mengubah produk dan layanan tetapi juga merevolusi cara menciptakan, mengelola, dan menangkap nilai (Merín-Rodríguez et al., 2024). Persaingan yang semakin ketat, perubahan preferensi konsumen, serta disrupsi digital menuntut UKM untuk terus berinovasi, tidak lagi menjadi pilihan, melainkan keharusan agar UKM dapat bertahan dan bertumbuh.

Kapabilitas digital menjadi salah satu aspek penting dalam mendorong transformasi tersebut. Kapabilitas digital merujuk pada kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja bisnis. Kapabilitas ini mencakup infrastruktur teknologi, literasi digital, integrasi sistem informasi, serta budaya kerja yang mendukung pemanfaatan teknologi (Ong et al., 2021). Misalnya, UKM dapat menggunakan platform digital untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan interaksi dengan pelanggan.

Kapabilitas dinamis, seperti yang dijelaskan oleh Teece et al. (1997), yaitu kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal serta sumber daya eksternal dalam menghadapi perubahan lingkungan. Kapabilitas dinamis menjadi kunci bagi

organisasi untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Kapabilitas ini mencakup kemampuan untuk belajar, berinovasi, serta mengambil keputusan strategis yang cepat.

Peran kapabilitas dinamis sangat penting bagi UKM untuk mengenali peluang dan ancaman eksternal, serta menyesuaikan sumber daya dan strategi secara cepat dan tepat. Lingkungan bisnis yang cepat berubah menuntut organisasi untuk lebih fleksibel dan tanggap terhadap dinamika pasar. Kapabilitas dinamis memungkinkan UKM untuk berinovasi secara berkelanjutan dan melakukan penyesuaian strategi yang lebih adaptif.

Perilaku kewirausahaan strategis, seperti yang dijelaskan oleh Covin (1991) mencakup sikap proaktif, pengambilan risiko yang terukur, serta pencarian peluang bisnis baru secara strategis. Perilaku ini mencerminkan orientasi jangka panjang, keberanian mengambil risiko, serta kemampuan dalam bertindak proaktif terhadap peluang bisnis. Dalam konteks UKM, Perilaku ini dapat menjadi landasan untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui pendekatan inovatif.

Inovasi model bisnis (BMI) berperan sebagai jembatan penting antara kapabilitas internal organisasi dan kinerja bisnis yang dihasilkan. Inovasi ini memungkinkan UKM untuk merancang ulang cara menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai secara lebih relevan dengan kebutuhan pasar. Inovasi model bisnis tidak hanya mencakup produk dan layanan, tetapi juga mencakup proses operasional, strategi pemasaran, serta relasi dengan pelanggan dan mitra usaha (Bocken & Short, 2022).

Kinerja bisnis mencerminkan pencapaian UKM dalam menjalankan tujuan seperti pendapatan, laba, pangsa pasar, dan kepuasan pelanggan. Kinerja bisnis juga mencakup kemampuan untuk bertahan dan menunjukkan daya saing jangka panjang. Peningkatan kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, dan perilaku kewirausahaan strategis dapat mendorong inovasi model bisnis sehingga berdampak positif pada kinerja bisnis.

Penelitian sebelumnya oleh Ong et al. (2021) menunjukkan bahwa kapabilitas digital dan inovasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis UKM di Malaysia. Hal ini menunjukkan penelitian yang menguji integrasi ketiga variabel tersebut dalam konteks inovasi model bisnis dan kinerja UKM di Indonesia masih terbatas. Namun demikian, pemahaman tersebut dapat memberikan kontribusi signifikan dalam mendorong adaptivitas dan inovasi UKM di era digital.

Beberapa hasil penelitian terdahulu menegaskan relevansi kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, dan perilaku kewirausahaan strategis terhadap inovasi model bisnis dan kinerja bisnis UKM. Haryanto (2020) membahas pengaruh kapabilitas inovasi teknologi dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja UKM. Sari (2021) dan Prasetyo (2023) menunjukkan bagaimana kapabilitas dinamis dapat membantu UMKM dalam merespon perubahan lingkungan dan keunggulan kompetitif.

Penelitian A Rahman (2020) menguji pengaruh kapabilitas dinamis dan inovasi produk terhadap kinerja UKM, dengan menemukan bahwa kedua variabel tersebut memiliki dampak signifikan terhadap kinerja. Penelitian-penelitian ini

menunjukkan adanya kesenjangan dalam pemahaman tentang integrasi antara kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, dan perilaku kewirausahaan strategis dalam konteks inovasi model bisnis dan kinerja bisnis, khususnya pada UKM di Indonesia.

Integrasi kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, dan perilaku kewirausahaan strategis membentuk dasar teoritis untuk mendukung inovasi model bisnis (BMI) dan kinerja bisnis. Kapabilitas digital berperan sebagai infrastruktur teknologi yang diperlukan untuk berinovasi, kapabilitas dinamis memungkinkan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Sementara perilaku kewirausahaan strategis mendorong dalam menciptakan peluang dan nilai baru melalui inovasi.

Peningkatan inovasi model bisnis dan pencapaian kinerja bisnis yang optimal dapat dicapai oleh UKM melalui pengembangan ketiga variabel independen (kapabilitas dinamis, kapabilitas digital, dan perilaku kewirausahaan strategis) secara sinergis. Pendekatan ini menjadi strategi penting bagi UKM untuk bertahan dan bertumbuh di tengah dinamika persaingan dan disrupsi digital.

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, penelitian ini memberikan perspektif baru dengan mengeksplorasi pendekatan teoritis dan empiris yang masih jarang dikaji secara terpadu, terutama dalam konteks UKM di Indonesia. Penelitian ini menawarkan beberapa kontribusi utama yang dijelaskan sebagai berikut.

Pertama, penelitian ini mengintegrasikan tiga faktor strategis organisasi, yaitu kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, dan perilaku kewirausahaan strategis dalam satu model konseptual untuk menguji pengaruhnya terhadap inovasi model bisnis dan kinerja bisnis. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya menguji dua

variabel secara terpisah, penelitian ini menyoroti pentingnya analisis gabungan ketiga faktor tersebut secara bersamaan.

Kedua, penelitian ini dilakukan dalam konteks UKM Indonesia yang memiliki karakteristik unik, seperti jumlah unit usaha yang sangat besar, rendahnya tingkat adopsi teknologi digital, dan tantangan yang tinggi dalam menerapkan inovasi model bisnis. Hal ini berbeda dengan banyak studi sebelumnya yang lebih banyak berfokus pada UKM di negara maju dengan infrastruktur teknologi dan sistem pendukung yang lebih matang.

Ketiga, penelitian ini menempatkan inovasi model bisnis sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh antara kapabilitas organisasi dan perilaku kewirausahaan terhadap kinerja bisnis. Peran mediasi ini belum banyak diuji dalam penelitian sebelumnya, padahal secara teoritis sangat relevan untuk menjelaskan mekanisme transformasi kapabilitas internal menjadi keunggulan kinerja melalui jalur inovasi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis yang signifikan dalam memperkaya kajian manajemen strategis dan inovasi bisnis. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi praktis dalam membantu UKM di Indonesia meningkatkan daya saing melalui penguatan kapabilitas dan pemanfaatan teknologi digital secara strategis.

Berdasarkan uraian tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Analisis pengaruh Kapabilitas Digital, Kapabilitas Dinamis dan Perilaku Kewirausahaan Strategis terhadap Inovasi Model Bisnis dan Kinerja Bisnis: Studi empiris pada UKM di Indonesia.”**.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang telah dirumuskan menjadi dasar munculnya pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kapabilitas digital, kapabilitas dinamis dan perilaku kewirausahaan strategis mempengaruhi inovasi model bisnis?
2. Apakah inovasi model bisnis memediasi faktor-faktor (kapabilitas digital, kapabilitas dinamis dan perilaku kewirausahaan strategis) dengan kinerja bisnis?
3. Apakah ada pengaruh inovasi model bisnis terhadap kinerja bisnis?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh kapabilitas digital, kapabilitas dinamis dan perilaku kewirausahaan strategis terhadap inovasi model bisnis.
2. Untuk menguji secara empiris peran inovasi model bisnis sebagai mediator variabel pada hubungan antara faktor-faktor (kapabilitas digital, kapabilitas dinamis dan perilaku kewirausahaan strategis) dengan kinerja bisnis.
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh inovasi model bisnis terhadap kinerja bisnis.

1.4 Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat teoritis:

Menambah literatur terkait kapabilitas digital dan kapabilitas dinamis dengan mengintegrasikan perilaku kewirausahaan strategis sebagai faktor yang inovasi model bisnis. Dengan demikian, hasil penelitian ini membantu menjelaskan bagaimana kapabilitas digital dan perilaku kewirausahaan strategis dapat mempengaruhi inovasi model bisnis melalui kapabilitas dinamis. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi untuk pengembangan model teoritis baru mengenai transformasi bisnis di era digital.

2. Manfaat Praktis:

Memberikan panduan bagi pengambil keputusan pada UKM dalam menyusun strategi transformasi digital yang memperkuat kapabilitas digital dan perilaku kewirausahaan strategis untuk mencapai inovasi model bisnis yang kompetitif serta memberikan saran praktis bagi UKM untuk memanfaatkan kapabilitas dinamis dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis untuk meningkatkan daya saing dalam kalangan nasional maupun global dan kinerja operasional secara keseluruhan. Penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi pemerintah dan pembuat kebijakan dalam mengembangkan program pelatihan dan insentif bagi UKM yang memilih digitalisasi sebagai strategi utama *business innovation*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Resource-Based View (RBV)*

Teori *Resource-Based View* (RBV) menekankan bahwa keunggulan bersaing suatu perusahaan berasal dari kemampuan internal yang unik, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan oleh pesaing. RBV berargumen bahwa organisasi dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas yang strategis (Barney, 2020). Sumber daya ini tidak hanya bersifat fisik seperti aset atau teknologi, tetapi juga mencakup aset tidak berwujud seperti keahlian karyawan, budaya organisasi, proses bisnis, dan pengetahuan teknologi. Dalam konteks UKM yang menghadapi keterbatasan sumber daya, pendekatan RBV memberikan dasar teoritis untuk memahami bagaimana pemanfaatan sumber daya digital dan kemampuan strategis lainnya dapat meningkatkan daya saing dan kinerja bisnis.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa integrasi kapabilitas digital dan kapabilitas dinamis dalam strategi bisnis berperan penting dalam menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan mempercepat inovasi model bisnis (SF Wamba, 2017) dan (Rialti, 2020). Selain itu, strategi perilaku kewirausahaan juga dianggap sebagai bagian dari sumber daya internal yang dapat dimanfaatkan untuk mengeksplorasi dan mengeksplotasi peluang di tengah dinamika pasar. Dengan kata lain, RBV memberikan landasan untuk memanfaatkan pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas internal seperti kemampuan teknologi dan inisiatif kewirausahaan dengan penciptaan inovasi yang pada akhirnya meningkatkan

kinerja bisnis UKM secara berkelanjutan. Oleh karena itu, RBV menjadi kerangka teoritis yang tepat untuk menjelaskan keterkaitan antara variabel-variabel dalam penelitian ini.

2.1.2 Kapabilitas Digital

Kapabilitas digital mencerminkan kemampuan organisasi untuk menggunakan teknologi digital guna memperkuat keunggulan operasional, responsivitas terhadap pasar, dan inovasi. Freitas Junior (2018) mendefinisikan kapabilitas digital sebagai kemampuan untuk mengembangkan, memobilisasi, dan memanfaatkan sumber daya melalui dukungan platform teknologi digital. Ini mencakup aspek *sensing* (kemampuan mendeteksi perubahan lingkungan), *responsiveness* (merespons perubahan pasar), serta *digitalization* (mentransformasi proses bisnis dengan teknologi). Dalam konteks UKM, kapabilitas ini memungkinkan perusahaan bertindak lebih cepat, berinovasi dengan lebih efektif, dan mengatasi keterbatasan sumber daya yang mereka miliki.

Westerman (2012) menekankan bahwa digitalisasi bukan hanya sekadar adopsi teknologi, tetapi menyangkut integrasi sistem informasi untuk memperkuat aliran data dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Kapabilitas digital mendukung pencapaian tujuan strategis dengan meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya transaksi, dan mempercepat pengambilan keputusan berbasis data. Dalam era ekonomi digital yang terus berubah, UKM yang mampu memanfaatkan kapabilitas digital secara optimal dapat bertahan dan bahkan berkembang pesat melalui keunggulan informasi dan pemanfaatan inovasi berbasis teknologi.

2.1.3 Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas dinamis mengacu pada kemampuan organisasi untuk secara sistematis beradaptasi terhadap perubahan lingkungan melalui pengelolaan dan pengembangan sumber daya yang fleksibel. Teece et al. (1997) mengemukakan bahwa kapabilitas dinamis terdiri atas tiga proses inti, yaitu *sensing* (mendeteksi peluang dan ancaman eksternal), *seizing* (mengambil peluang melalui inovasi strategis), dan *reconfiguring* (mereorganisasi sumber daya untuk menyesuaikan strategi). Dalam konteks bisnis modern yang sangat dinamis, kemampuan ini menjadi penentu utama kelangsungan dan daya saing perusahaan, termasuk di sektor UKM.

Peran kapabilitas dinamis membantu UKM tidak hanya bertahan di tengah perubahan teknologi dan permintaan pasar, tetapi juga untuk berkembang dan menciptakan nilai baru. Satar et al. (2024) menambahkan bahwa kapabilitas dinamis juga mencakup kemampuan organisasi untuk mengarahkan teknologi dan sumber daya manusia dalam cara yang selaras secara strategis. Kemampuan ini memungkinkan terciptanya keunggulan kompetitif berbasis inovasi yang tidak mudah ditiru. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, kapabilitas dinamis merupakan pondasi penting yang mendorong inovasi model bisnis dan peningkatan kinerja UKM secara menyeluruh.

2.1.4 Perilaku Kewirausahaan Strategis

Perilaku kewirausahaan strategis mencerminkan pendekatan kewirausahaan yang terencana dan berorientasi jangka panjang dalam meraih peluang pasar. Amankwah-Amoah et al. (2024) menjelaskan bahwa perilaku ini

mencakup tindakan proaktif, inovatif, serta pengambilan risiko yang terukur, yang semuanya diarahkan untuk mendukung visi dan strategi organisasi. Dalam kerangka ini, wirausaha tidak hanya bertindak sebagai pelaku ekonomi, tetapi juga sebagai penggerak transformasi bisnis melalui pengembangan strategi yang adaptif dan inovatif.

Zahoor dan Sharma (2023) mengidentifikasi empat pilar penting dari perilaku wirausaha strategis, yaitu pencarian peluang secara aktif (*opportunity-seeking*), inovasi berkelanjutan, pengambilan risiko terukur, dan pengembangan visi strategis. Dalam konteks UKM, perilaku ini berperan sebagai katalisator dalam menciptakan model bisnis baru yang lebih relevan dan berdaya saing tinggi. Perilaku wirausaha strategis juga membantu UKM untuk tetap gesit di tengah ketidakpastian pasar dan keterbatasan sumber daya, dengan mengubah tantangan menjadi peluang pertumbuhan dan ekspansi.

2.1.5 Inovasi Model Bisnis

Inovasi model bisnis merupakan proses perubahan struktural dalam cara perusahaan menciptakan, mengantarkan, dan menangkap nilai. Amit & zott c. (2012) menjelaskan bahwa inovasi model bisnis mencakup berbagai aspek, mulai dari perubahan dalam struktur biaya dan pendapatan, hubungan dengan mitra bisnis, hingga pergeseran proposisi nilai kepada pelanggan. Model bisnis yang inovatif dapat menciptakan sumber diferensiasi yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing, terutama dalam industri yang terus berubah.

UKM dapat memanfaatkan inovasi model bisnis sebagai instrumen strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif di tengah keterbatasan modal dan

sumber daya. Inovasi ini bisa berupa digitalisasi proses distribusi, pengembangan produk berbasis data pelanggan, atau pemanfaatan platform daring untuk menjangkau pasar baru. Penelitian oleh Wang et al. (2023) menunjukkan bahwa kemampuan digital dan kapabilitas organisasi lainnya akan lebih efektif meningkatkan kinerja bisnis jika dimediasi oleh inovasi model bisnis. Artinya, peran inovasi model bisnis menjadi penting sebagai penghubung antara kapabilitas internal dan hasil kinerja yang diharapkan.

2.1.6 Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis merupakan indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Vasudevan Ramanujam (1986) membedakan kinerja bisnis menjadi dua dimensi utama, yaitu kinerja finansial (misalnya profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, *return on investment*) dan kinerja *non-finansial* (misalnya efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, dan inovasi). Kinerja bisnis mencerminkan efektivitas pelaksanaan strategi, optimalisasi sumber daya, serta penciptaan nilai tambah yang berkelanjutan.

Kinerja bisnis dalam penelitian ini dipengaruhi oleh kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, serta perilaku kewirausahaan strategis, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui inovasi model bisnis. Dengan kata lain, kombinasi dari faktor internal (kapabilitas dan perilaku) dan pengelolaan inovasi akan menentukan seberapa efektif UKM dalam mencapai hasil bisnis yang optimal. Oleh karena itu, memahami hubungan antar variabel tersebut sangat penting untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja bisnis yang berbasis pada kapabilitas dan inovasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Amaya et al. (2024) yang berjudul “*The Effect of Dynamic Capabilities on MSMEs Digitalization: Exploring the Moderating Role of Firm Age*” meneliti pengaruh kapabilitas dinamis terhadap tingkat digitalisasi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di negara berkembang. Penelitian ini berfokus pada dua dimensi utama kapabilitas dinamis, yaitu *sensing* dan *seizing*. Dimensi *sensing* mengacu pada kemampuan perusahaan dalam mengenali peluang dan tren teknologi digital, sedangkan *seizing* mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menindaklanjuti peluang tersebut melalui investasi, pelatihan, atau pengumpulan data. Dengan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) pada data dari 280 UMKM yang berpartisipasi dalam asesmen “*Chequeo Digital*”, hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua dimensi tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap digitalisasi UMKM. Penelitian ini juga mengeksplorasi peran usia perusahaan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kapabilitas dinamis dan digitalisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa usia perusahaan memperlemah pengaruh kapabilitas *sensing* terhadap digitalisasi, yang mengindikasikan bahwa perusahaan yang lebih tua cenderung memiliki resistensi terhadap perubahan teknologi. Sebaliknya, usia perusahaan memperkuat pengaruh *seizing*, di mana pengalaman yang lebih panjang membantu perusahaan lebih efektif dalam menerapkan transformasi digital. Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam memperluas pemahaman mengenai peran kapabilitas

dinamis sebagai fondasi adaptasi strategis UMKM dalam menghadapi era digital, khususnya di negara berkembang dengan keterbatasan sumber daya.

Penelitian oleh Chung et al. (2024), dalam artikelnya yang berjudul "*Digital Transformation Driving SME Business Model Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective*" menyoroti pentingnya peran kapabilitas dinamis dalam mendorong inovasi model bisnis serta dampaknya terhadap kinerja bisnis. Melalui studi pada 262 manajer UKM di Tiongkok, mereka menemukan bahwa kapabilitas dinamis secara langsung berpengaruh positif terhadap BMI dan kinerja bisnis. Selain itu, inovasi model bisnis juga berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut. Studi ini memperkuat argumen bahwa agar UKM mampu bertahan dan berkembang di tengah perubahan lingkungan bisnis yang cepat, mereka perlu membangun dan mengoptimalkan kemampuan internal untuk merespons perubahan melalui pembaruan model bisnis. Implikasi dari penelitian ini sangat relevan dengan konteks UKM yang tengah berupaya memperkuat posisi pasar melalui transformasi digital. Transformasi digital terbukti mampu memperluas jangkauan pasar, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan nilai baru yang berkelanjutan. Melalui pengembangan inovasi model bisnis yang tepat, UKM dapat merespons perubahan lingkungan bisnis dengan lebih adaptif dan strategis. Dengan demikian, studi ini memperkuat argumen bahwa kapabilitas digital dan dinamis, apabila dikelola dengan baik melalui inovasi model bisnis, mampu mendorong peningkatan kinerja dan daya saing UKM secara signifikan di era digital.

Penelitian oleh Satar et al. (2024) dalam artikel berjudul “*Does Digital Capabilities Foster Social Innovation Performance in Social Enterprises? Mediation by Firm-Level Entrepreneurial Orientation*” menjelaskan bahwa kapabilitas digital tidak secara langsung meningkatkan performa inovasi sosial pada *social enterprises*, tetapi memberikan dampak signifikan melalui mediasi orientasi kewirausahaan pada tingkat organisasi. Dimensi seperti *social innovativeness* dan *social proactiveness* terbukti berperan penting dalam menghubungkan kapabilitas digital dengan kinerja inovasi sosial. Hal ini memperkuat pandangan bahwa kapabilitas digital harus didukung oleh struktur organisasi dan perilaku strategis yang adaptif agar sehingga dapat menghasilkan nilai inovatif dan performa bisnis yang lebih tinggi (Satar et al., 2024).

Penelitian tersebut juga menegaskan bahwa kapabilitas dinamis memiliki peran penting, dimana kapabilitas digital merupakan salah satu bentuknya. Dalam kerangka teori kapabilitas dinamis Teece et al. (1997), kemampuan organisasi untuk merespons perubahan eksternal secara cepat dan efisien tergantung pada seberapa baik organisasi tersebut mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang sumber dayanya termasuk teknologi digital. Dalam studi ini, perilaku kewirausahaan strategis seperti inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko menjadi penopang utama yang memungkinkan perusahaan menyesuaikan atau mendesain ulang model bisnisnya. Penelitian Clauss (2017) menegaskan bahwa *strategic agility* dan inovasi model bisnis sebagai jembatan antara orientasi strategis dan peningkatan kinerja bisnis, khususnya pada sektor UKM. Dengan demikian, interaksi antara *digital capability*, *dynamic capability*, dan *strategic*

entrepreneurial behavior merupakan fondasi penting bagi inovasi model bisnis dan pencapaian kinerja bisnis yang unggul.

Aspek kapabilitas dinamis sebagai fondasi adaptasi strategis juga dianggap penting, hal ini dipertegas dalam penelitian Saputra et al. (2024), yang berjudul *"Small and Medium-sized Enterprises Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: The Mediating Effect of Digitalization"*. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa elemen kapabilitas dinamis seperti *sensing*, *learning*, dan *integrating* secara signifikan meningkatkan digitalisasi di tingkat organisasi, yang pada gilirannya memperkuat keunggulan kompetitif UKM. Dengan menggunakan pendekatan PLS-SEM terhadap 230 UKM di Indonesia, penelitian ini memperlihatkan bahwa digitalisasi tidak hanya berfungsi sebagai hasil dari kapabilitas dinamis, tetapi juga sebagai mediator strategis dalam proses penciptaan keunggulan kompetitif. Ini memberikan implikasi bahwa pengembangan kapabilitas internal perlu diarahkan untuk mendukung transformasi digital sebagai sarana memperkuat posisi pasar UKM.

Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan UKM lebih mudah menjangkau pelanggan, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan nilai baru. Sejalan dengan hal ini, Wang et al. (2023), dalam studi yang berjudul *"Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation"*, mengonfirmasi bahwa digitalisasi berdampak positif pada kinerja bisnis melalui peran mediasi dari inovasi model bisnis. Studi ini menggunakan data panel dari 1.663 perusahaan sektor teknologi di Tiongkok dan metode regresi PLS. Hasilnya menunjukkan bahwa kemampuan digital baik yang bersifat dasar,

operasional, maupun integratif berkontribusi pada perbaikan kinerja bisnis, terutama bila difasilitasi oleh transformasi model bisnis yang inovatif. Dengan demikian, digitalisasi bukan hanya instrumen teknis, melainkan kekuatan strategis yang membentuk ulang model bisnis perusahaan.

Kontribusi kapabilitas manajerial dalam menggerakkan inovasi juga disorot dalam penelitian Merín-Rodríguez et al. (2024) yang berjudul *"International Entrepreneurship in Innovative SMEs: Examining the Connection Between CEOs' Dynamic Managerial Capabilities, Business Model Innovation and Export Performance"*. Penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan manajerial dinamis dari CEO khususnya dalam hal konektivitas eksternal dan kepemimpinan yang memberdayakan berperan penting dalam mendorong inovasi model bisnis. Inovasi tersebut pada akhirnya meningkatkan kinerja ekspor UKM di Spanyol. Dengan menggunakan pendekatan PLS-SEM, studi ini menekankan bahwa kapabilitas manajerial di tingkat atas organisasi merupakan kunci untuk memfasilitasi transformasi strategis yang berdampak langsung pada performa pasar global, terutama melalui penguatan model bisnis.

Penelitian mengenai faktor-faktor penentu kinerja bisnis pada UKM terus berkembang, khususnya dalam konteks bagaimana perilaku strategis, kapabilitas dinamis, digitalisasi, serta inovasi model bisnis saling berinteraksi. Salah satu studi yang membahas konteks ini adalah penelitian oleh Ramadan et al. (2024) yang berjudul *"The Impact of Strategic Entrepreneurship Behaviors on Business Performance in Turkish SMEs: The Role of Business Model Innovation and Competitive Intensity"*. Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kewirausahaan

strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis UKM di Turki. Menariknya, inovasi model bisnis berfungsi sebagai mediator dalam hubungan tersebut, sementara intensitas persaingan bertindak sebagai variabel moderator yang memperkuat pengaruh perilaku wirausaha strategis terhadap kinerja bisnis, terutama dalam lingkungan dengan tingkat persaingan yang tinggi. Temuan ini menegaskan pentingnya perilaku proaktif, inovatif, dan berorientasi pada risiko yang dimiliki pelaku UKM dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Pembahasan studi diatas menunjukkan adanya pola hubungan yang saling menguatkan antara perilaku strategis, kapabilitas dinamis maupun digital, dan inovasi model bisnis sebagai mekanisme utama untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Ramadan et al. (2024) menekankan pentingnya perilaku strategis yang diwujudkan dalam inovasi model bisnis, sementara Saputra et al. (2024) dan Wang et al. (2023) menunjukkan bahwa digitalisasi, sebagai hasil dari kapabilitas dinamis, merupakan penggerak penting bagi inovasi dan keunggulan kompetitif. Merín-Rodríguez et al. (2024) menambahkan dimensi kepemimpinan strategis sebagai kekuatan pendorong inovasi model bisnis di tingkat global.

Implikasi dari sintesis ini menunjukkan bahwa pencapaian kinerja bisnis yang unggul pada UKM tidak dapat dilepaskan dari interaksi yang saling memperkuat antara perilaku kewirausahaan strategis, kapabilitas dinamis, kemampuan digitalisasi, serta kepemimpinan manajerial. Inovasi model bisnis muncul sebagai titik temu strategis yang menjembatani faktor-faktor tersebut, sekaligus sebagai sarana untuk mentransformasi nilai organisasi dalam

menghadapi tekanan kompetitif, baik di pasar lokal maupun global. Maka, dalam konteks kebijakan dan manajemen UKM, investasi pada pengembangan kapabilitas internal, digitalisasi, serta kepemimpinan transformatif harus diposisikan sebagai prioritas strategis untuk menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Penulis	Tahun	Hasil Pembahasan
1.	<i>The Effect of Dynamic Capabilities on MSMEs Digitalization: Exploring the Moderating Role of Firm Age</i>	Amaya et al.	2024	Menunjukkan bahwa dimensi kapabilitas <i>sensing</i> dan <i>seizing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap digitalisasi UMKM. Usia perusahaan memoderasi hubungan tersebut, di mana perusahaan yang lebih tua cenderung lambat dalam <i>sensing</i> tetapi lebih efektif dalam <i>seizing</i> karena pengalaman.
2.	<i>Digital Transformation Driving SME Business Model Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective</i>	Chung et al.	2024	Menemukan bahwa kapabilitas dinamis secara signifikan mendorong inovasi model bisnis dan berdampak pada peningkatan kinerja bisnis. Inovasi model bisnis juga bertindak sebagai mediator parsial, menunjukkan pentingnya pembaharuan model bisnis untuk merespons perubahan lingkungan.
3.	<i>Does Digital Capabilities Foster Social Innovation Performance in Social Enterprises?</i>	Satar et al.	2024	Kapabilitas digital tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja inovasi sosial, namun berpengaruh signifikan

	<i>Mediation by Firm-Level Entrepreneurial Orientation</i>			melalui orientasi kewirausahaan yang mencakup inovasi sosial dan proaktivitas. Penelitian ini menegaskan pentingnya perilaku strategis dalam mengoptimalkan kapabilitas digital.
4.	<i>Small and Medium-sized Enterprises Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: The Mediating Effect of Digitalization</i>	Saputra et al.	2024	Kapabilitas dinamis (<i>sensing, learning, integrating</i>) berpengaruh signifikan terhadap digitalisasi yang pada akhirnya memperkuat keunggulan kompetitif UKM. Digitalisasi bertindak sebagai mediator strategis dalam transformasi sumber daya menjadi keunggulan bersaing.
5.	<i>Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation</i>	Wang et al.	2023	Digitalisasi mempengaruhi kinerja bisnis secara tidak langsung melalui inovasi model bisnis. Kapabilitas digital dasar, operasional, dan integratif mendorong transformasi model bisnis yang meningkatkan efisiensi dan penciptaan nilai perusahaan.
6.	<i>International Entrepreneurship in Innovative SMEs: Examining the Connection Between CEOs' Dynamic Managerial Capabilities, Business Model Innovation and Export Performance</i>	Merín-Rodríguez et al.	2024	Menunjukkan bahwa kapabilitas manajerial dinamis CEO, seperti kemampuan membangun konektivitas eksternal dan kepemimpinan memberdayakan, berpengaruh signifikan terhadap inovasi model bisnis dan peningkatan kinerja ekspor UKM.
7.	<i>The Impact of Strategic</i>	Ramadan et al.	2024	Perilaku kewirausahaan strategis (proaktif,

	<i>Entrepreneurship Behaviors on Business Performance in Turkish SMEs: The Role of Business Model Innovation and Competitive Intensity</i>			inovatif, pengambilan risiko) meningkatkan kinerja bisnis, dengan inovasi model bisnis sebagai mediator. Intensitas persaingan memperkuat hubungan antara perilaku strategis dan kinerja, khususnya di pasar yang kompetitif.
--	--	--	--	---

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Kapabilitas Digital, Inovasi Model Bisnis dan Kinerja Bisnis.

Kapabilitas digital adalah kombinasi dari infrastruktur teknologi, keterampilan digital, dan proses digitalisasi yang memungkinkan organisasi untuk meningkatkan fleksibilitas dan inovasi (Westerman, 2012) dan (Carlos Silva Freitas Junior & Alegre, 2018). Dalam UKM, kapabilitas ini dapat mendukung pengumpulan informasi pasar secara *real-time*, mendorong efisiensi operasional, dan mempercepat pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan inovasi model bisnis. Kemampuan ini penting untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui pendekatan model bisnis yang adaptif.

Hasil penelitian Wang et al. (2023) menunjukkan bahwa digitalisasi tidak hanya mempengaruhi efisiensi internal, tetapi juga mendorong inovasi model bisnis yang berujung pada peningkatan kinerja. Saputra et al. (2024) juga menemukan bahwa digitalisasi menjadi mediator dalam hubungan antara kapabilitas dinamis dan keunggulan kompetitif UKM. Maka dari itu, sesuai dengan rumusan masalah mengenai bagaimana pengaruh kapabilitas digital

terhadap model bisnis dan kinerja, hipotesis yang dibangun adalah: kapabilitas digital berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis dan kinerja bisnis.

H1: Kapabilitas Digital berpengaruh positif terhadap Inovasi Model Bisnis dan Kinerja Bisnis.

2.3.2 Kapabilitas Dinamis, Inovasi Model Bisnis dan Kinerja Bisnis.

Kapabilitas dinamis merujuk pada kemampuan organisasi untuk merasakan peluang atau ancaman (*sensing*), memanfaatkannya (*seizing*), dan melakukan konfigurasi ulang (*reconfiguring*) sumber daya untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Teece et al., 1997). Dalam dunia usaha yang sangat cepat berubah, seperti pada era digital saat ini, kapabilitas dinamis memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan model bisnis dan strategi untuk menjaga keberlanjutan dan meningkatkan kinerja. Hal ini sangat relevan bagi UKM yang sering kali berada dalam tekanan lingkungan eksternal yang dinamis.

Penelitian oleh Saputra et al. (2024) menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis secara signifikan mendorong digitalisasi, yang kemudian berdampak positif pada keunggulan kompetitif. Studi lainnya oleh Merín-Rodríguez et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kapabilitas manajerial dinamis CEO secara signifikan meningkatkan inovasi model bisnis dan performa ekspor. Berdasarkan latar belakang tersebut, muncul permasalahan: apakah kapabilitas dinamis dapat memperkuat inovasi model bisnis dan kinerja bisnis UKM. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah: kapabilitas dinamis berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis dan kinerja bisnis.

H2: Kapabilitas Dinamis berpengaruh positif terhadap Inovasi Model Bisnis dan Kinerja Bisnis.

2.3.3 Perilaku Kewirausahaan Strategis, Inovasi Model Bisnis dan Kinerja Bisnis.

Perilaku Kewirausahaan Strategis merupakan kombinasi antara orientasi kewirausahaan (inovasi, proaktivitas, pengambilan risiko) dengan arah strategis organisasi (Amankwah-Amoah et al., 2024). Dalam konteks UKM, perilaku ini menjadi dasar untuk eksplorasi dan eksploitasi peluang pasar yang kemudian diwujudkan melalui inovasi model bisnis yang lebih adaptif dan berorientasi pada masa depan. Hal ini sejalan dengan teori *entrepreneurship-strategy nexus* yang menjelaskan keterkaitan antara tindakan kewirausahaan dan kinerja organisasi jangka panjang.

Penelitian oleh Ramadan et al. (2024) membuktikan bahwa perilaku wirausaha strategis berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis dan kinerja UKM, terutama dalam konteks persaingan tinggi. Zahoor dan Sharma (2023) juga menemukan bahwa kapabilitas dinamis memperkuat hubungan antara perilaku ini dan inovasi model bisnis. Berdasarkan rumusan masalah seputar bagaimana perilaku ini mendukung inovasi dan performa, maka hipotesis yang diajukan adalah: perilaku kewirausahaan strategis berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis dan kinerja bisnis.

H3: Perilaku Kewirausahaan Strategis berpengaruh positif terhadap Inovasi Model Bisnis dan Kinerja Bisnis.

2.3.4 Inovasi Model Bisnis dan Kinerja Bisnis.

Inovasi model bisnis (*Business Model Innovation*) adalah proses pembaruan cara organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai (Amit & zott c., 2012). Dalam konteks UKM, inovasi ini menjadi krusial untuk merespons dinamika pasar, teknologi, dan perilaku konsumen. Model bisnis yang inovatif memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan produk, layanan, dan strategi pemasaran dengan cara yang lebih efisien dan relevan. Teori kontingensi juga mendukung bahwa organisasi yang menyesuaikan model bisnisnya dengan kondisi lingkungan akan lebih mampu mencapai kinerja optimal (L Donaldson, 2001).

Penelitian terdahulu menunjukkan hubungan kuat antara inovasi model bisnis dan kinerja bisnis. Amit & zott c. (2012) menemukan bahwa perusahaan yang secara aktif melakukan inovasi model bisnis memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan, baik dalam aspek keuangan maupun non-keuangan. Studi oleh Wang et al., (2023) juga menunjukkan bahwa inovasi model bisnis memediasi hubungan antara digitalisasi dan kinerja bisnis. Dengan demikian, merujuk pada permasalahan bagaimana UKM dapat meningkatkan kinerjanya dalam lanskap kompetitif dan digital, maka hipotesis yang diajukan adalah: inovasi model bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

H4: Inovasi Model Bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

2.3.5 Inovasi Model Bisnis memediasi Kapabilitas Digital, Kapabilitas Dinamis dan Perilaku Kewirausahaan Strategis terhadap Kinerja Bisnis.

Kapabilitas digital tidak serta merta meningkatkan kinerja tanpa melalui proses transformasi internal seperti inovasi model bisnis. Dalam hal

ini, teori *resource-based view* (RBV) menjelaskan bahwa sumber daya teknologi perlu diolah melalui mekanisme inovatif agar menghasilkan keunggulan kompetitif (Barney, 2020). Transformasi digital yang dilakukan tanpa inovasi model bisnis hanya menghasilkan efisiensi sesaat dan tidak menjamin peningkatan kinerja jangka panjang.

Wang et al. (2023) menemukan bahwa inovasi model bisnis memainkan peran mediasi dalam hubungan antara kemampuan digital dan kinerja perusahaan. Hal serupa ditemukan oleh Carlos & Alegre (2018) yang menekankan bahwa pengaruh positif kapabilitas digital terhadap kinerja diperkuat ketika organisasi mampu menciptakan model bisnis baru yang relevan. Berdasarkan permasalahan mengenai apakah inovasi model bisnis memperkuat efek kapabilitas digital terhadap kinerja, maka hipotesis yang diajukan adalah: inovasi model bisnis memediasi hubungan antara kapabilitas digital dan kinerja bisnis.

H5a: Inovasi Model Bisnis memediasi hubungan antara Kapabilitas Digital dan Kinerja Bisnis

Kapabilitas dinamis sebagai mekanisme adaptif organisasi belum tentu langsung mempengaruhi kinerja tanpa adanya inovasi dalam model bisnis yang digunakan. Teori evolusioner organisasi menekankan bahwa inovasi dan perubahan model bisnis merupakan produk dari dinamika internal yang diarahkan oleh kapabilitas organisasi (RR Nelson, 1982). Dengan demikian, BMI berfungsi sebagai kanal transformasi yang menjembatani pengaruh kapabilitas dinamis terhadap hasil bisnis.

Penelitian oleh Zahoor dan Sharma (2023) mendukung ide bahwa inovasi model bisnis merupakan mediator dalam hubungan antara kapabilitas dinamis dan kinerja organisasi. Sementara studi Saputra et al. (2024) menekankan bahwa kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* memiliki efek tidak langsung terhadap keunggulan kompetitif melalui digitalisasi dan inovasi. Maka, untuk menguji peran perantara tersebut dalam konteks UKM, hipotesis yang diajukan adalah: inovasi model bisnis memediasi hubungan antara kapabilitas dinamis dan kinerja bisnis.

H5b: Inovasi Model Bisnis memediasi hubungan antara Kapabilitas Dinamis dan Kinerja Bisnis

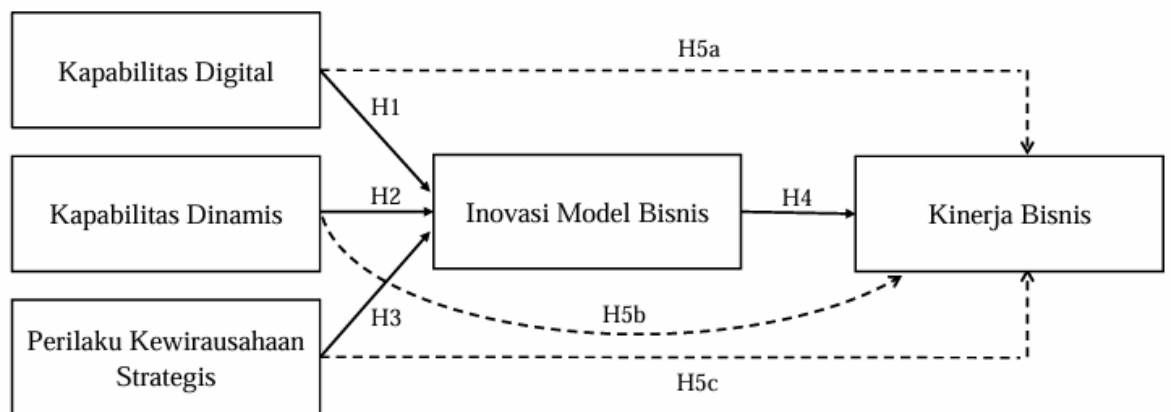
Perilaku kewirausahaan strategis yang mencakup pencarian peluang, pengambilan risiko, dan inovasi perlu disalurkan melalui model bisnis yang relevan agar menghasilkan dampak signifikan terhadap kinerja. Dalam perspektif *strategic entrepreneurship*, inovasi model bisnis merupakan hasil konkret dari interaksi antara strategi dan kewirausahaan, dan menjadi alat penting untuk mencapai performa bisnis yang unggul (Ireland, 2003).

Penelitian oleh Ramadan et al. (2024) menunjukkan bahwa inovasi model bisnis menjadi penghubung yang signifikan antara perilaku wirausaha strategis dan kinerja bisnis, terutama di tengah persaingan yang tinggi. Temuan serupa dikemukakan oleh Zahoor dan Sharma (2023) yang menegaskan bahwa perilaku kewirausahaan perlu dikonversi menjadi inovasi agar berkontribusi terhadap kinerja. Dengan merujuk pada rumusan masalah tentang bagaimana nilai dari perilaku strategis diwujudkan dalam kinerja UKM, maka hipotesis

yang diajukan adalah: inovasi model bisnis memediasi hubungan antara perilaku wirausaha strategis dan kinerja bisnis.

H5c: Inovasi Model Bisnis memediasi hubungan antara Perilaku Kewirausahaan Strategis dan Kinerja Bisnis

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah metode penelitian yang menekankan pada penggunaan data kuantitatif untuk menguji hipotesis (Emzir, 2010). Pendekatan ini merujuk pada paradigma *post positivisme* untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, yang menekankan pada analisis hubungan sebab-akibat, reduksi variabel, rumusan hipotesis, serta pertanyaan spesifik yang diukur dan diamati untuk menguji teori. Selain itu, pendekatan ini meliputi survei dan eksperimen yang memerlukan analisis statistik (Emzir, 2010).

Penelitian ini menggunakan pengumpulan data kuantitatif berupa kuesioner yang disebarkan kepada UKM. Kuesioner tersebut digunakan untuk mengukur variabel variabel yang diteliti, yaitu kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, perilaku kewirausahaan strategis, inovasi model bisnis dan kinerja bisnis.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia. Pemilihan UKM sebagai objek penelitian didasarkan pada peran strategis sektor ini dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan inovasi bisnis di Indonesia. Lokasi penelitian dipilih secara *purposive*, dengan mempertimbangkan daerah yang memiliki konsentrasi UKM yang tinggi, tingkat adopsi teknologi digital yang beragam, serta dinamika pasar yang bervariasi dengan menerapkan penggunaan platform digital.

Penelitian ini difokuskan pada UKM yang beroperasi di sektor perdagangan, manufaktur, kuliner, dan jasa di wilayah Jawa Barat, DKI Jakarta, Jawa Tengah, dan Jawa Timur. Wilayah wilayah ini dipilih karena memiliki jumlah UKM yang besar dan aktif serta dinilai representatif untuk menggambarkan karakteristik UKM di Indonesia secara umum.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan dari wilayah yang dianalisis dan mencakup subjek dan objek mayoritas yang menarik, kemudian menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian yang ingin diteliti oleh penulis (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang beroperasi di Indonesia, khususnya yang bergerak di sektor perdagangan, manufaktur, kuliner, dan jasa. Fokus pada sektor-sektor ini didasarkan pada kontribusinya yang serta terdapat keterkaitannya dengan penggunaan teknologi digital, inovasi model bisnis, dan pengembangan kapabilitas dinamis. Populasi dalam penelitian ini mencakup pemilik usaha, manajer atau pengelola, serta manajer cabang yang beroperasi di seluruh wilayah Indonesia. Dengan demikian pemilik usaha, manajer atau pengelola, serta manajer cabang dipilih oleh peneliti sebagai unit analisis dalam penelitian ini.

Sampel dalam penelitian merupakan bagian dari populasi yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu melalui metode *purposive sampling*, yaitu hanya UKM yang telah mengadopsi digitalisasi untuk dijadikan responden (Sekaran & Bougie, 2016). Data dari sampel yang akan diteliti harus mempunyai karakteristik dari suatu populasi (Sugiyono, 2015). Sesuai dengan saran Hair (2022) jumlah

sampel minimal adalah 5 sampai 10 kali dari jumlah variabel ditambah dengan jumlah indikator. Ukuran sampel minimum pada penelitian ini yang disarankan kisaran 100-150 responden untuk memastikan solusi estimasi kemungkinan yang stabil. Pada penelitian ini memiliki jumlah minimal sampel yang ditetapkan sebagai berikut:

$$n = 5 \times (\text{jumlah variabel} + \text{jumlah indikator}) = 5 \times (5 + 25) = 150 \text{ responden}$$

Maka jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah 150 responden dianggap baik yang terdiri atas *stakeholder* pada UKM di Indonesia.

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.4.1 Kapabilitas Digital

Penempatan kapabilitas digital terletak pada bagian (X), dan merupakan variabel bersifat independen yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengenali, memilih, dan memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja bisnis. Kapabilitas digital ini mencakup kapasitas perusahaan dalam mengintegrasikan aset digital, mengelola sumber daya bisnis berbasis digital, dan pemanfaatan jaringan digital untuk meningkatkan inovasi layanan dan produk (Satar et al., 2024). Perusahaan dengan kapabilitas digital yang tinggi mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, meningkatkan efisiensi operasional, serta mengembangkan model bisnis yang lebih inovatif (Li & Sukpasjaroen, 2024).

Tabel 3. 1 Variabel Kapabilitas Digital

Variabel	Kode	Indikator
Kapabilitas Digital (<i>Digital Capabilities</i>) (Y) Sumber: (Satar et al., 2024)	X1.1	Perusahaan kami mampu memperoleh teknologi digital yang dibutuhkan.
	X1.2	Perusahaan kami mampu mengidentifikasi peluang baru yang berbasis digital.
	X1.3	Perusahaan kami mampu merespons transformasi digital secara efektif.
	X1.4	Perusahaan kami menguasai teknologi digital terkini.
	X1.5	Perusahaan kami mengembangkan produk, layanan atau proses inovatif dengan memanfaatkan teknologi digital.

3.4.2 Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas dinamis terletak pada bagian (X) dan menjadi variabel bersifat independen yang mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan menyesuaikan kompetensi internal maupun eksternal dalam merespons perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Teece et al., 1997). Dalam konteks digitalisasi UKM, kapabilitas dinamis ini dioperasionalkan melalui dua dimensi utama yaitu *sensing capability* yang merupakan kemampuan dalam mengenali manfaat dan tren teknologi digital serta memahami kebutuhan pelanggan dan *seizing capability* yaitu kemampuan menindaklanjuti peluang tersebut melalui investasi, pelatihan, serta kesiapan transformasi digital (Amaya et al., 2024). Dengan demikian, kedua dimensi ini mencerminkan respons adaptif dan strategis perusahaan dalam menghadapi tantangan digital secara proaktif dan terencana.

Tabel 3. 2 Variabel Kapabilitas Dinamis

Variabel	Kode	Indikator
Kapabilitas Dinamis (<i>Dynamic Capability</i>) (Y) Sumber: (Amaya et al. 2024)	X2.1	Perusahaan saya memahami manfaat yang bisa diberikan oleh teknologi digital (<i>Sensing Capability</i>).
	X2.2	Perusahaan saya memiliki gambaran mengenai teknologi digital apa yang dapat diterapkan di dalam bisnis (<i>Sensing Capability</i>).
	X2.3	Penggunaan teknologi digital telah membantu kami mengenali siapa pelanggan kami dan apa yang mereka butuhkan (<i>Sensing Capability</i>).
	X2.4	Kebutuhan dan tujuan perusahaan kami sejalan dengan investasi dalam teknologi digital (<i>Seizing Capability</i>).
	X2.5	Kami telah melatih atau memberikan edukasi kepada karyawan mengenai isu isu digital (<i>Seizing Capability</i>).
	X2.6	Kami bersedia melakukan perubahan yang diperlukan untuk transformasi digital (<i>Seizing Capability</i>).
	X2.7	Kami secara berkala mengumpulkan ata tentang aktivitas usaha kami (<i>Seizing Capability</i>).
	X2.8	Kami mencari data eksternal untuk memahami karakteristik pelanggan kami (<i>Seizing Capability</i>).

3.4.3 Perilaku Kewirausahaan Strategis

Penelitian ini variabel perilaku kewirausahaan strategis terletak pada bagian (X) dan menjadi variabel yang bersifat independen. Perilaku kewirausahaan strategis merupakan variabel yang digunakan untuk menguji pengaruh terhadap inovasi model bisnis dan kinerja bisnis. Variabel ini mencerminkan tindakan manajerial yang proaktif, inovatif, serta berani mengambil risiko dalam menciptakan dan memanfaatkan peluang strategis (Ramadan et al., 2024). Perilaku kewirausahaan strategis menggambarkan orientasi perusahaan perusahaan terhadap perubahan pasar, keberanian

mencoba hal baru, kesiapan menghadapi persaingan, keinginan untuk menjadi pemimpin pasar dan kecenderungan untuk menjadi pelopor dalam pengembangan produk atau layanan baru untuk mencapai keunggulan yang kompetitif.

Tabel 3. 3 Variabel Perilaku Kewirausahaan Strategis

Variabel	Kode	Indikator
Perilaku Kewirausahaan Strategis (<i>Strategic Entrepreneurial Behavior</i>) (Y) Sumber: (Ramadan et al., 2024)	X3.1	Manajer puncak perusahaan cenderung memimpin industri dalam pengenalan produk baru.
	X3.2	Manajer puncak perusahaan memiliki kecenderungan untuk menjadi pelopor dalam inovasi produk.
	X3.3	Perusahaan kami sering menjadi yang pertama memperkenalkan produk baru di industrinya.
	X3.4	Manajer perusahaan saya merespons pesaing dengan memperkenalkan inovasi produk baru.
	X3.5	Manajer perusahaan kami lebih suka mendahului dari pesaing dalam pengenalan produk baru.
	X3.6	Manajer puncak perusahaan cenderung lebih ingin unggul dari pesaing dalam memperkenalkan produk baru.

3.4.4 Inovasi Model Bisnis

Inovasi model bisnis berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara perilaku kewirausahaan strategis dan kinerja bisnis. Inovasi model bisnis ini merupakan proses pembaruan cara perusahaan dalam menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai kepada pelanggan melalui penyesuaian strategi penjualan, saluran distribusi, struktur biaya dan struktur operasional. Ramadan et al. (2024), inovasi model bisnis bukan hanya tentang menciptakan produk atau layanan baru, tetapi juga evaluasi dan revisi strategi agar tetap relevan, kompetitif, serta mampu membantu

perusahaan mengidentifikasi peluang pasar yang belum tergarap dalam mengadaptasi struktur bisnis yang memberikan nilai lebih kepada pelanggan.

Tabel 3. 4 Variabel Inovasi Model Bisnis

Variabel	Kode	Indikator
Inovasi Model Bisnis <i>(Business Model Innovation)</i> Sumber: (Ramadan et al., 2024)	M.1	Perusahaan secara rutin mengubah cara kami memberikan nilai kepada pelanggan.
	M.2	Perusahaan secara berkala mencari strategi penjualan baru untuk menghasilkan pendapatan.
	M.3	Perusahaan kerap mencoba pendekatan baru dalam model bisnis yang digunakan di pasar.
	M.4	Perusahaan secara berkala menggunakan saluran distribusi dan penjualan baru.
	M.5	Struktur biaya perusahaan, baik tetap maupun variabel sering disesuaikan atau diubah.
	M.6	Perusahaan kami secara berkala mengubah aspek-aspek dari model bisnis perusahaan sesuai kebutuhan.

3.4.5 Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis merupakan variabel dependen yang mencerminkan tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis dan operasional, baik secara finansial maupun non-finansial. Indikator yang digunakan mencakup pertumbuhan penjualan, laba, pengembalian investasi, efisiensi operasional, dan pangsa pasar. Menurut Ramadan et al. (2024), kinerja bisnis mencerminkan daya saing pasar yang dicapai oleh perusahaan melalui inovasi strategi dan pengelolaan sumber daya secara efektif, yang menunjukkan pertumbuhan stabil, efisiensi dalam proses operasional, serta kemampuan dalam mempertahankan dan meningkatkan posisi di pasar.

Tabel 3. 5 Variabel Kinerja Bisnis

Variabel	Kode	Indikator
Kinerja Bisnis (<i>Business Performance</i>) (Y) Sumber: (Ramadan et al., 2024)	Y.1	Pertumbuhan penjualan tahunan (<i>Sales growth</i>)
	Y.2	Pertumbuhan laba bersih atau margin keuntungan (<i>Profit growth</i>)
	Y.3	Perusahaan mampu menghasilkan laba yang baik dari investasi yang dilakukan.
	Y.4	Pertumbuhan pangsa pasar (<i>Market share growth</i>)
	Y.5	Proses operasional perusahaan berjalan dengan efisien secara keseluruhan.
	Y.6	Pengembalian terhadap penjualan (<i>Return on sales</i>).

3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis Data

Penelitian ini mengumpulkan jenis data menggunakan data primer. Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan pertama kali oleh peneliti melalui metode pengumpulan data langsung dan sering digunakan Ketika data yang dibutuhkan belum tersedia dalam sumber sekunder (Roger Bougie, 2020). Penelitian ini menggunakan jenis data primer sebagai metode pengumpulan data utama. Dalam proses ini, peneliti secara langsung mengumpulkan informasi terkait variabel yang sedang diteliti dengan tujuan tertentu. Data ini bisa dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk individu, responden dan kelompok lainnya. Data dapat diperoleh melalui observasi langsung, wawancara, survei, eksperimen ataupun metode lain. Pada penelitian ini, data primer diperoleh dari jawaban kuesioner terhadap *stakeholder* UKM terkait kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, perilaku kewirausahaan strategis, bisnis model inovasi dan kinerja bisnis.

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

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang merupakan metode efisien untuk mengambil data ketika peneliti mengetahui dan sadar dengan apa yang dibutuhkan untuk mengukur variabel yang digunakan dalam mengumpulkan informasi atau tanggapan yang di dapat dari responden (Sekaran & Bougie, 2016). Penyebaran kuesioner yang dilakukan peneliti melalui berbagai cara, salah satunya menggunakan alat elektronik dan bisa melakukan survei secara langsung untuk penyebaran kuesioner (Sekaran & Bougie, 2016). Teknik kuesioner dilakukan dengan mengajukan serangkaian pertanyaan tertulis atau digital untuk mendapatkan informasi dari responden.

Peneliti akan menggunakan Google form untuk membuat kuesioner, kemudian akan disebarluaskan melalui sosial media komunikasi yang sering digunakan seperti Whatsapp, Instagram, Tiktok, dan Line. Pada menyebarkan googleform ini juga berupa alasan dalam bentuk fleksibilitas untuk mengelola dan menganalisis hasil data serta dapat mempermudah

responden dalam mengisi formulir kuesioner. Pertanyaan yang telah disediakan oleh peneliti, wajib diisi oleh para responden sesuai yang dipilih oleh penulis. Kuesioner dirumuskan berdasarkan topik penelitian yang berisi pertanyaan maupun pernyataan terkait kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, perilaku kewirausahaan strategis, bisnis model inovasi dan kinerja bisnis.

3.5.3 Skala Pengukuran

Jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini kuesioner adalah kuesioner tertutup. Pengumpulan data melalui kuesioner tertutup merupakan metode yang menggunakan angket dengan pilihan jawaban yang sudah ditetapkan, sehingga responden hanya perlu memilih jawaban yang paling sesuai dengan opini atau pengalaman mereka. Teknik ini umum dipakai dalam penelitian kuantitatif karena menghasilkan data yang terstruktur dan mudah dianalisis secara statistik. Selain itu, penggunaan kuesioner tertutup dapat mempercepat proses pengumpulan data serta mengurangi kemungkinan bias, sehingga hasil penelitian menjadi lebih akurat dan dapat diterapkan pada populasi yang lebih luas (Sari, 2021). Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Skala *Likert* merupakan instrumen pengukuran yang dipakai untuk mengevaluasi sikap, pendapat, atau persepsi responden terhadap suatu pernyataan dengan menyediakan opsi jawaban yang berkisar dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Metode ini kerap digunakan dalam penelitian di bidang sosial karena kemampuannya dalam menghasilkan data kuantitatif yang mudah dianalisis secara statistik (Febriyanti & Sri Rahayu, 2024) dan (Malhotra, 2023).

Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert* yang terdiri dari 5 poin dengan nilai skor sebagai berikut:

1. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor Nilai 1
2. Tidak Setuju (TS) : Skor Nilai 2
3. Netral (N) : Skor Nilai 3
4. Setuju (S) : Skor Nilai 4
5. Sangat Setuju (SS) : Skor Nilai 5

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah metode statistik yang digunakan untuk menggambarkan dan menyimpulkan karakteristik data yang dikumpulkan, tanpa membuat inferensi atau generalisasi tentang populasi yang lebih besar. Metode ini sering digunakan dalam penelitian untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai variabel yang diteliti, misalnya rata-rata, median, dan distribusi frekuensi, sehingga peneliti dapat memahami pola dan tren dalam data yang dianalisis (D. Sari, 2021). Dalam penelitian ini, analisis deskriptif diterapkan untuk menyajikan statistik deskriptif dari data yang diperoleh serta menguraikan profil responden. Data profil responden yang dianalisis secara deskriptif diantaranya sebagai berikut:

- Nama UKM
- Jenis Usaha
- Usia Usaha
- Jabatan Responden

- Jumlah Karyawan
- Omzet Usaha
- Penggunaan Teknologi Digital

3.6.2 Analisis *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS)

Teknik analisis *Structural Equation Modeling Partial Least Square* digunakan dalam penelitian ini. Analisis *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS) merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menghasilkan hubungan yang kompleks antara variabel terukur dan variabel laten dalam suatu model. SEM-PLS memungkinkan peneliti menguji serta memvalidasi model teori dengan menggunakan data yang tidak harus berdistribusi normal dan ukuran sampel yang relatif kecil. Metode ini sangat bermanfaat dalam penelitian di bidang sosial dan bisnis karena kemampuannya dalam menangani model dengan banyak variabel serta hubungan yang saling berinteraksi, sekaligus memberikan estimasi parameter model yang lebih tepat (Haryanto, 2020).

Software yang digunakan untuk mengaplikasikan metode SEM-PLS *Smartpls 3*. SEM-PLS adalah metode analisis inferensial yang dapat digunakan untuk menguji model teoritis yang kompleks dengan data yang tidak normal dan tidak lengkap. SEM-PLS menawarkan beberapa keuntungan dibandingkan metode analisis tradisional, dan dapat digunakan dalam berbagai penelitian di berbagai bidang termasuk untuk penelitian ini. Metode SEM- PLS terdiri dari dua elemen, yaitu model pengukuran dalam konteks SEM- PLS dalam (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) yang mengevaluasi hubungan atau

jalur antar konstruk (Hair, 2022). Pada model pengukuran konstruk, ditampilkan hubungan antara konstruk (variabel) dengan indikatornya. Jika kualitas pengukuran meningkat sebagai hasil penilaian atau evaluasi, kemudian diteruskan ke tingkat kedua melalui penyajian dan pengujian hipotesis serta pembahasan keterkaitan antar variabel (Hair, 2021).

Penggunaan SEM-PLS dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan metodologis. Dibandingkan dengan SEM *Covariance-Based* (SEM-CB), SEM-PLS lebih fleksibel dalam menghadapi data yang tidak berdistribusi normal dan ukuran sampel yang relatif kecil (Hair, 2022). SEM-CB mensyaratkan asumsi normalitas multivariat dan biasanya digunakan untuk menguji model yang sudah mapan secara teoritis, sedangkan SEM-PLS lebih cocok untuk pengembangan teori awal dan eksploratif.

SEM-PLS memiliki keunggulan dibandingkan regresi linear biasa karena mampu menganalisis hubungan antar konstruk laten secara bersamaan, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Regresi biasa hanya dapat menganalisis satu hubungan dependen dengan independen dalam satu waktu. SEM-PLS juga memberikan kelebihan dalam mengevaluasi model struktural sekaligus model pengukuran melalui *outer model* dan *inner model* secara menyeluruh. Oleh karena itu, metode ini dinilai paling tepat untuk menganalisis model konseptual kompleks yang digunakan dalam penelitian ini.

3.7 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model adalah model pengukuran yang mengaitkan indikator indikator dengan konstruk yang sedang diukur. Analisis *outer model* memiliki peranan

penting dalam SEM-PLS karena menjadi landasan utama untuk melanjutkan analisis terhadap hubungan antar konstruk dalam suatu model (Haidar, 2023). *Outer* model atau model pengukuran digunakan dalam mengevaluasi pada penelitian ini. Dalam evaluasi ini, pengukuran model pengujian reflektif terdiri dari beberapa aspek, antara lain validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan uji reliabilitas.

3.7.1 Validitas Konvergen (*convergent validity*)

Validitas konvergen merupakan ukuran yang menunjukkan sejauh mana variasi item dapat dijelaskan serta hubungan positif antara indikator dengan konstraknya (Hair, 2022). Penilaian ini dilakukan menggunakan *communalities*, yang didasarkan pada *Extracted Average Variance* (AVE) atau rata-rata varians yang diekstraksi dari seluruh item yang terkait dengan suatu konstruk tertentu. Tingkat reliabilitas yang memadai biasanya ditandai dengan nilai loading lebih dari 0.70, yang berarti konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator.

Penghapusan indikator pada suatu skala dapat dipertimbangkan apabila nilai beban indikator berada di antara 0.40 hingga 0.70, terutama jika penghapusan tersebut dapat meningkatkan reliabilitas komposit melewati batas ambang yang direkomendasikan (Hair, 2022). Selain itu, keputusan menghapus indikator juga harus mempertimbangkan validitas konten, namun indikator dengan beban sangat rendah, yaitu sekitar 0.40 atau kurang, sebaiknya dihilangkan dari skala reflektif. *Loading factors* dianggap tinggi ketika indikator atau komponen memiliki korelasi lebih dari 0.7 dengan

konstruk yang diukur. Menurut Hair (2022), nilai AVE yang dapat diterima adalah minimal 0.50.

3.7.2 Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan adalah suatu bentuk validitas yang menunjukkan bahwa dua konstruk yang berbeda secara teoritis harus memiliki perbedaan yang signifikan dalam pengukuran. Validitas diskriminan digunakan oleh peneliti untuk memastikan bahwa indikator reflektif secara akurat mengukur konstruk yang dimaksud, dengan asumsi bahwa setiap indikator harus memiliki korelasi yang kuat dengan konstruksinya (Hair, 2022). Hal ini penting untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran tidak hanya mengukur satu konstruk, tetapi juga dapat membedakan antara konstruk yang berbeda, sehingga meningkatkan keakuratan dan keandalan hasil penelitian (Halim, 2023). Pengujian validitas diskriminan dalam *Smartpls* dilakukan dengan menggunakan nilai *Cross Loadings*, yang mengacu pada korelasi suatu indikator dengan konstruk lain dalam model. Suatu model konstruksi dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai hubungan antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

3.7.3 Reliabilitas Indikator (*Indicator Reliability*)

Composite Reliability digunakan oleh peneliti sebagai alat untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel dalam penelitian ini. Metode SEM berbasis komposit merupakan pendekatan yang menggambarkan konstruk sebagai komposit yang terbentuk dari kombinasi linear sejumlah variabel

indikator (Hair, 2022). Indikator komposit ini biasanya digunakan dalam model pengukuran formatif, di mana konstruk dibentuk sepenuhnya melalui kombinasi linear dari indikator-indikator tersebut. *Composite Reliability* atau keandalan komposit adalah ukuran konsistensi internal yang dianggap sebagai titik tengah yang baik antara *Cronbach's alpha* yang cenderung konservatif dan keandalan komposit yang lebih liberal. Berbeda dengan *Cronbach's alpha*, keandalan komposit tidak mengasumsikan bahwa semua indikator memiliki loading yang sama. Nilai keandalan komposit yang baik sebaiknya berada di atas 0.70 (Hair, 2022).

3.8 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural melibatkan penilaian terhadap kolinearitas antar konstruk serta kemampuan prediktif model sebagai tahap awal dalam proses evaluasi (Hair, 2022). Dalam analisis ini, kemampuan prediktif model dinilai melalui lima indikator, yaitu nilai *Variance Inflation factor* (VIF) untuk mengukur kolinearitas, koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh dari *bootstrapping*, uji hipotesis menggunakan metode *bootstrapping* dan koefisien jalur (*path coefficients*), serta *predictive relevance* (*Q-square*) (Sarstedt, 2021).

3.8.1 Uji Kolinearitas

Uji kolinearitas adalah analisis yang dilakukan untuk mengidentifikasi adanya hubungan linear yang kuat antara dua atau lebih variabel independen dalam suatu model regresi. Kolinearitas yang tinggi dapat menyebabkan masalah dalam estimasi parameter, mengurangi keakuratan model, dan membuat interpretasi hasil menjadi sulit. Oleh karena itu, peneliti perlu untuk

melakukan uji kolinearitas, seperti *Variance Inflation Factor* (VIF), untuk memastikan bahwa variabel independen dalam model tidak saling berkorelasi secara berlebihan, sehingga model yang dihasilkan dapat memberikan hasil yang valid dan dapat diandalkan (Prasetyo, 2023). Nilai VIF dalam prediktor konstruktor sebaiknya berada di bawah 5, idealnya di bawah 3, untuk memastikan bahwa kolinearitas tidak berdampak besar pada estimasi model struktural (Hair, 2021).

3.8.2 *R-Square*

R-square adalah ukuran statistik yang menunjukkan proporsi varians dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi. Nilai *R-square* berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan bahwa model lebih baik dalam menjelaskan variabilitas data dengan 0.75 kuat, 0.50 moderat serta <0.20 lemah. *R-square* sering digunakan untuk mengevaluasi kinerja model regresi dan membantu peneliti dalam memahami seberapa baik variabel independen memprediksi variabel dependen (Chin, 2023). Dalam menilai model dengan SEM-PLS, dimulai dengan melihat setiap variabel laten independen. Hasil dari SEM-PLS *R-Squares* merepresentasikan jumlah *variance* dari konstruk yang dijelaskan oleh model.

3.8.3 *Q-square*

Q-square adalah ukuran yang digunakan dalam analisis *Partial Least Squares* (PLS) untuk menilai seberapa baik model dapat memprediksi variabel dependen. Nilai *Q-square* yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model

memiliki kemampuan prediksi yang baik, sedangkan nilai di bawah nol menunjukkan bahwa model tidak lebih baik daripada rata-rata. *Q-square* sering digunakan dalam konteks PLS-SEM untuk mengevaluasi validitas prediktif model (Chin, 2023). Dalam penilaiannya, >0 menunjukkan adanya *predictive relevance* pada model, sedangkan <0 menunjukkan kurangnya *predictive relevance* (Ghozali, 2023).

3.8.4 Uji Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

Uji hipotesis atau *bootstrapping* merupakan metode statistik yang digunakan untuk menguji signifikansi parameter dalam model, terutama dalam konteks analisis SEM-PLS. Metode *bootstrapping* melibatkan pengambilan sampel berulang dari data yang ada untuk membangun distribusi sampling dari estimasi parameter, sehingga memungkinkan peneliti untuk menghitung interval kepercayaan dan nilai P untuk menguji hipotesis. Nilai signifikan dapat menggunakan *T-value*, >1.65 menunjukkan signifikan 10%, 1.96 dengan signifikansi 5%, dan 2.58 menunjukkan level signifikansi 1% (I., & L. H. Ghozali, 2015). Selain itu menurut Hair et al. (2022) bahwa nilai *T-statistics* harus lebih dari 1.96 serta nilai *P-value* harus kurang dari 0.05 untuk menyatakan bahwa sebuah hipotesis didukung. Jadi pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0.05$). Artinya, hipotesis nol (H_0) akan ditolak jika nilai signifikansi (*p-value*) < 0.05 , yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan secara statistik antar variabel (Keller & Warrack, 2020).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil analisis data yang diperoleh dari penelitian mengenai “Pengaruh Kapabilitas Digital, Kapabilitas Dinamis, dan Perilaku Kewirausahaan Strategis terhadap Inovasi Model Bisnis dan Kinerja Bisnis: Studi Empiris pada UKM di Indonesia”. Di mana populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pelaku UKM di Indonesia, dengan sampel sebanyak 156 responden yang terdiri atas seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam bisnis UKM di Indonesia. Jenis pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, dengan data primer sebagai sumber data utama. Penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik pengumpulan data angket (kuesioner), yang disebar langsung kepada target responden secara online dengan melalui kuesioner dalam bentuk *google form* dalam upaya untuk efisiensi waktu dalam proses pengumpulan data. Analisis dilakukan melalui serangkaian uji hipotesis yang bertujuan mengevaluasi hubungan antar variabel, diiringi dengan interpretasi hasil serta pemaknaan temuan berdasarkan kerangka teori yang telah dibahas pada bab sebelumnya. Fokus utama dari bab ini adalah memberikan pemaparan secara runtut mengenai hasil penelitian yang diperoleh.

Proses analisis dilakukan melalui pengujian hipotesis menggunakan data yang telah dikumpulkan, dengan pendekatan statistik menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Dalam tahap ini, setiap hipotesis diuji berdasarkan nilai signifikansi (*p-value*), koefisien jalur (*path coefficient*), serta indikator-indikator lain yang relevan, untuk menentukan

kekuatan dan arah pengaruh antar variabel bebas, variabel terikat, dan variabel mediasi dalam model penelitian. Hasil pengujian ini menjadi dasar dalam menjelaskan sejauh mana model penelitian yang diajukan mampu menjawab rumusan masalah dan mendukung teori yang digunakan dalam penelitian.

4.1 Analisis Deskriptif

4.1.1 Jenis Usaha UKM

Dalam penelitian ini, karakteristik jenis usaha UKM diklasifikasikan menjadi empat rincian pertanyaan, antara lain perdagangan (grosir, eceran, toko dan bengkel), industri manufaktur atau produksi, akomodasi (makanan dan minuman), dan lainnya.

Tabel 4. 1 Jenis Usaha

Kategori	Jumlah	Persentase
Perdagangan (grosir, eceran, toko atau bengkel)	40	25.6%
Jasa	37	23.7%
Industri manufaktur atau Produksi	19	12.2%
Akomodasi, makanan dan minuman	37	23.7%
Lainnya	23	14.8%
Total	156	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sektor usaha yang paling dominan adalah sektor perdagangan (25.6%), diikuti oleh jasa dan akomodasi. Hal ini mencerminkan bahwa mayoritas responden berasal dari sektor yang berinteraksi langsung dengan konsumen akhir, sehingga kemungkinan besar lebih cepat terdorong untuk mengadopsi teknologi digital dan inovasi layanan.

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa UKM yang bergerak di bidang perdagangan merupakan jenis usaha yang paling banyak dijalankan oleh responden, yaitu sebanyak 40 responden (25.6%). Selanjutnya UKM pada bidang jasa dan akomodasi masing-masing sebesar (23.7%) , sedangkan industri manufaktur hanya 19 unit usaha atau (12.2%).

4.1.2 Jabatan Responden

Dalam penelitian ini, responden yang mengisi kuesioner merupakan seluruh stakeholder yang terlibat dalam kegiatan bisnis UKM, diantaranya terdiri dari direktur atau manajer utama, manajer operasional, pemasaran dan keuangan, pemilik atau pendiri usaha, dan staff atau karyawan. Mengenai detail jabatan responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini:

Tabel 4. 2 Jabatan Responden

Kategori	Jumlah	Persentase
Direktur / Manajer Utama	32	20.5%
Manajer Operasional, Pemasaran dan Keuangan	37	23.7%
Pemilik / Pendiri Usaha	56	35.9%
Staff / Karyawan	31	19.9%
Total	156	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah pemilik atau pendiri usaha (35.9%). Ini menunjukkan bahwa data diperoleh langsung dari pengambil keputusan utama di perusahaan. Hal ini meningkatkan validitas data karena responden memiliki pengetahuan strategis terkait operasional dan kinerja bisnis UKM.

Berdasarkan tabel 4.2 tersebut, dapat diketahui bahwa responden penelitian paling banyak berasal dari kategori pemilik atau pendiri usaha, yaitu sebanyak 56 orang (35.9%) dari total keseluruhan responden. Disusul oleh manajer operasional, pemasaran dan keuangan sebanyak 37 orang atau (23.7%), serta direktur atau manajer utama sebanyak 32 orang atau (20.5%). Sementara itu, responden paling sedikit berasal dari kalangan staff atau karyawan, yakni sebanyak 31 orang atau (19.9%). Pada penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar data diperoleh langsung dari pengambilan keputusan utama dalam UKM, yaitu pemilik atau pendiri usaha, yang dianggap memiliki pemahaman menyeluruh terhadap kapabilitas dan kinerja bisnis perusahaan.

4.1.3 Jumlah Karyawan

Dalam penelitian ini, jumlah karyawan UKM penelitian ini dibedakan menjadi menjadi tiga kategori, yaitu antara <5 orang, antara 5-20 orang, dan > 20 orang. Terkait detail klasifikasi jumlah karyawan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4. 3 Jumlah Karyawan

Kategori	Jumlah	Persentase
< 5 Orang	40	25.6%
> 20 Orang	51	32.7%
5 - 20 Orang	65	41.7%
Total	156	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa mayoritas UKM memiliki jumlah karyawan antara 5 hingga 20 orang (41.7%). Hal ini menandakan bahwa

sebagian besar responden termasuk dalam klasifikasi UKM kecil hingga menengah, dengan kapasitas tenaga kerja yang cukup untuk menjalankan proses operasional rutin, namun tetap efisien.

Berdasarkan tabel 4.3 dengan jumlah karyawan pada UKM yang menjadi responden penelitian, diketahui bahwa sebagian besar UKM memiliki jumlah karyawan antara 5 hingga 20 orang, yaitu sebanyak 65 unit usaha atau setara dengan (41.7%) dari total responden. Sementara itu, UKM dengan jumlah karyawan lebih dari 20 orang tercatat sebanyak 51 unit usaha atau (32.7%), dan yang memiliki kurang dari 5 orang karyawan berjumlah 40 unit usaha atau (25.6%). Penelitian ini mencerminkan bahwa mayoritas UKM yang berpartisipasi berada pada skala usaha kecil menengah dengan struktur tenaga kerja yang tidak terlalu besar, namun cukup untuk menjalankan operasional secara aktif.

4.1.4 Omset Usaha/Tahun

Dalam penelitian ini, omset usaha per tahun diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu omset usaha per tahun < 300 juta Rupiah, antara 300 Juta hingga 2.5 Miliar, dan 2.5 Miliar hingga 50 Miliar Rupiah.

Tabel 4. 4 Omset Usaha/Tahun

Kategori	Jumlah	Persentase
< 300 Juta Rupiah	63	40.4%
2.5 - 50 Miliar Rupiah	25	16%
300 – 2.5 Miliar	68	43.6%
Total	156	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa UKM dengan omset antara 300 juta hingga 2.5 miliar rupiah per tahun merupakan yang paling dominan (43.6%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden sudah berada dalam kategori UKM kecil hingga menengah dengan potensi pertumbuhan. Sementara (40.4%) berada dibawah 300 juta, mengindikasikan masih cukup banyak pelaku UKM mikro yang menjadi responden dalam penelitian ini.

Berdasarkan tabel 4.4 mengenai omset usaha terbanyak dimiliki oleh responden dengan kisaran omset tahunan 300 juta hingga 2,5 miliar rupiah, yakni sebanyak 68 unit usaha (43.6%) dari total responden. Selanjutnya, omset di bawah 300 juta rupiah sebanyak 63 unit usaha (40.4%), kemudian sisanya, yaitu omset diatas 2.5 miliar hingga 50 miliar rupiah hanya sebanyak 25 unit usaha (16%) dari keseluruhan. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar UKM dalam penelitian ini berada pada tingkat omset menengah kebawah, dengan dominasi pada rentang 300 juta hingga 2.5 miliar per tahun.

4.1.5 Lama Usaha

Dalam penelitian ini, lama usaha diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu UKM dengan lama usaha < 5 tahun, antara 6 hingga 10 tahun, dan > 10 tahun. Klasifikasi mengenai lama usaha UKM penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.5 dibawah ini:

Tabel 4. 5 Lama Usaha

Kategori	Jumlah	Persentase
< 5 Tahun	57	36.5%
> 10 Tahun	39	25%
6 - 10 Tahun	60	38.5%
Total	156	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki lama usaha antara 6 hingga 10 tahun (38.5%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas UKM responden sudah melewati fase awal pembentukan usaha dan sedang berada pada tahap pengembangan dan konsolidasi bisnis.

Berdasarkan tabel 4.5 yang ditampilkan, responden dengan lama 6 hingga 10 tahun sebanyak 60 responden atau sebanyak (38.5%). Diikuti dengan responden yang memiliki usaha kurang dari 5 tahun sebanyak 57 responden (36.5%). Sementara itu, responden dengan usia usaha yang lebih dari 10 tahun berjumlah 39 orang (25%). Hal ini menunjukkan bahwa Sebagian besar responden berada pada fase pertumbuhan usaha (6-10 tahun), diikuti oleh usaha usaha yang masih relatife baru (< 5 tahun), dan paling sedikit adalah usaha yang cukup mapan (> 10 tahun). Distribusi ini mencerminkan bahwa mayoritas perilaku usaha dalam penelitian ini berada pada tahap transisi antara membangun dan mengembangkan usaha secara berkelanjutan.

4.1.6 Deskripsi Variabel Penelitian

4.1.6.1 Kapabilitas Digital

Variabel kapabilitas digital ini memiliki 5 komponen pernyataan dalam kuesioner penelitian. Tabel 4.6 menunjukkan secara ringkas rata-rata jawaban dari responden penelitian.

Tabel 4. 6 Tanggapan terhadap Variabel Kapabilitas Digital

Item	Indikator	Rata-rata
X1.1	Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk memperoleh teknologi digital yang relevan dan dibutuhkan.	4.33
X1.2	Perusahaan kami mampu mengenali peluang bisnis baru yang didorong oleh perkembangan digital.	4.03
X1.3	Perusahaan kami dapat merespons dengan cepat terhadap perubahan yang disebabkan oleh transformasi digital.	3.70
X1.4	Perusahaan kami memiliki kompetensi dalam mengoperasikan dan memanfaatkan teknologi digital terkini.	4.24
X1.5	Perusahaan kami memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan inovasi dalam produk, layanan, atau proses bisnis.	4.07
Rata-rata		4.07

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel diatas, diperoleh nilai rata rata keseluruhan sebesar 4.07, yang menunjukkan bahwa kapabilitas digital pada perusahaan berada dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan umumnya telah memiliki kemampuan yang baik dalam mengakses dan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung aktivitas bisnisnya. Item indikator dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu X1.1 dengan skor 4.33. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu menyesuaikan diri dan memilih teknologi digital yang tepat sesuai dengan kebutuhan bisnisnya. Disusul oleh X1.4 dengan rata rata 4.24. Selanjutnya indikator terendah yaitu X1.3 dengan rata-rata 3.70, menunjukkan bahwa kecepatan adaptasi terhadap informasi digital masih perlu ditingkatkan. Secara umum, Perusahaan telah memiliki

kapabilitas digital yang baik, namun perlu penguatan dalam hal responsivitas terhadap perubahan digital.

4.1.6.2 Kapabilitas Dinamis

Variabel kapabilitas dinamis ini memiliki 8 komponen pernyataan dalam kuesioner penelitian. Tabel 4.7 menunjukkan secara ringkas rata-rata jawaban dari responden penelitian.

Tabel 4. 7 Tanggapan terhadap Variabel Kapabilitas Dinamis

Item	Indikator	Rata-rata
X2.1	Saya memahami manfaat yang dapat diberikan oleh teknologi digital untuk usaha saya.	4.26
X2.2	Saya memiliki gambaran mengenai jenis teknologi digital yang dapat diimplementasikan di usaha saya.	4.07
X2.3	Penggunaan teknologi digital membantu saya mengidentifikasi siapa pelanggan saya dan apa kebutuhan mereka.	4.07
X2.4	Kebutuhan dan tujuan usaha saya sejalan dengan investasi dalam teknologi digital.	4.06
X2.5	Saya telah memberikan pelatihan atau edukasi kepada karyawan terkait isu-isu digital.	4.01
X2.6	Saya bersedia melakukan perubahan yang diperlukan untuk mendukung transformasi digital usaha.	4.07
X2.7	Saya secara aktif mengumpulkan data mengenai aktivitas usaha saya.	4.01
X2.8	Saya mencari informasi eksternal untuk memahami lebih dalam tentang karakteristik pelanggan saya.	4.12
Rata-rata		4.08

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel diatas, variabel kapabilitas dinamis diperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4.08, yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator dengan skor tertinggi adalah X2.1 sebesar 4.26, kemudian diikuti oleh X2.8 dengan skor 4.12. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa

cukup mampu dalam mengakses serta mengevaluasi teknologi digital untuk kebutuhan usahanya. Sementara itu, indikator dengan skor terendah adalah X2.5 dan X2.7, masing-masing dengan nilai 4.01, yakni terkait pelatihan dan penggunaan data untuk pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pelaku UKM sudah cukup aktif memanfaatkan teknologi, peningkatan dalam aspek edukasi dan pemanfaatan data secara strategis masih diperlukan. Secara umum, hasil ini mencerminkan bahwa pelaku usaha telah memiliki kapabilitas dinamis yang baik dalam menyesuaikan diri terhadap teknologi digital, namun tetap memerlukan penguatan dalam bidang pengambilan keputusan berbasis data dan pelatihan teknologi.

4.1.6.3 Perilaku Kewirausahaan Strategis

Variabel perilaku kewirausahaan strategis ini memiliki 6 komponen pernyataan dalam kuesioner penelitian. Tabel 4.8 menunjukkan secara ringkas rata-rata jawaban dari responden penelitian.

Tabel 4. 8 Tanggapan terhadap Variabel Perilaku Kewirausahaan Strategis

Item	Indikator	Rata-rata
X3.1	Pimpinan perusahaan kami memiliki kecenderungan untuk menjadi pelopor dalam peluncuran produk baru.	4.10
X3.2	Pimpinan kami lebih memilih untuk memperkenalkan produk baru sebelum pesaing melakukannya.	4.00
X3.3	Perusahaan kami sering menjadi yang pertama dalam memperkenalkan produk baru di industri ini.	3.67
X3.4	Pimpinan kami merespons persaingan dengan menciptakan inovasi produk baru.	4.01
X3.5	Perusahaan kami selalu berusaha mendahului kompetitor dalam memperkenalkan produk.	3.78

X3.6	Pimpinan kami menunjukkan preferensi untuk selalu selangkah lebih maju dari pesaing dalam hal produk baru.	4.01
Rata-rata		3.93

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel 4.8 diatas, pada variabel perilaku kewirausahaan strategis diperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3.93, yang menunjukkan kategori cukup tinggi. Indikator dengan nilai tertinggi adalah X3.1 dengan skor 4.10 yakni kecenderungan pimpinan menjadi pelopor dalam peluncuran produk baru. Kemudian diikuti oleh X3.4 dan X3.6 dengan masing masing skor 4.01. Hal ini mencerminkan bahwa pimpinan perusahaan memiliki orientasi kewirausahaan yang cukup baik dalam hal inisiatif dan respons terhadap persaingan. Namun, indikator dengan skor terendah adalah X3.3 dengan skor 3.67, di mana menunjukkan bahwa upaya menjadi yang terdepan di industri masih belum maksimal. Secara umum, perusahaan sudah menunjukkan perilaku kewirausahaan strategis yang baik, terutama dalam merespons persaingan dan mengambil langkah inovatif, namun masih perlu adanya peningkatan dalam hal kecepatan dan keberanian untuk menjadi pertama di pasar.

4.1.6.4 Inovasi Model Bisnis

Variabel inovasi model bisnis ini memiliki 6 komponen pernyataan dalam kuesioner penelitian. Tabel 4.9 menunjukkan secara ringkas rata-rata jawaban dari responden penelitian.

Tabel 4. 9 Tanggapan terhadap Variabel Inovasi Model Bisnis

Item	Indikator	Rata-rata
M.1	Perusahaan kami secara aktif memperbarui cara kami memberikan nilai kepada pelanggan.	4.19
M.2	Kami terus mencari strategi penjualan baru untuk meningkatkan pendapatan perusahaan.	4.03
M.3	Kami secara rutin bereksperimen dengan model bisnis baru di pasar.	3.80
M.4	Perusahaan kami menggunakan metode distribusi dan saluran penjualan baru secara berkala.	3.87
M.5	Struktur biaya perusahaan kami (tetap dan variabel) sering ditinjau dan disesuaikan.	4.01
M.6	Perusahaan kami secara rutin mengubah atau memperbarui aspek-aspek dari model bisnis yang ada.	4.07
Rata-rata		3.99

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel 4.9 diatas, pada variabel inovasi model bisnis diperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3.99, dimana berada dalam kategori cukup tinggi. Indikator dengan nilai tertinggi adalah M1 dengan skor 4.19 yakni, perusahaan kami secara aktif memperbarui cara kami memberikan nilai kepada pelanggan. Hal ini menunjukkan adanya komitmen kuat perusahaan dalam meningkatkan nilai pelanggan melalui pembaruan model bisnis. Kemudian disusul oleh indikator M6 dengan skor 4.07, yang mana memperlihatkan adanya upaya keberlanjutan perusahaan dalam menyesuaikan model bisnisnya. Sementara indikator dengan nilai terendah adalah M3 dengan skor 3.80 yang menunjukkan bahwa, meskipun perusahaan cukup adaptif, eksplorasi terhadap model baru di pasar masih terbatas. Secara umum, perusahaan sudah menunjukkan inovasi yang baik dalam model bisnisnya, terutama dalam hal strategi penjualan, distribusi, dan peninjauan biaya. Akan

tetapi, tetap perlu adanya peningkatan pada aspek eksperimen dan pengujian model bisnis baru secara lebih aktif.

4.1.6.5 Kinerja Bisnis

Variabel kinerja bisnis ini memiliki 6 komponen pernyataan dalam kuesioner penelitian. Tabel 4.10 menunjukkan secara ringkas rata-rata jawaban dari responden penelitian.

Tabel 4. 10 Tanggapan terhadap Variabel Kinerja Bisnis

Item	Indikator	Rata-rata
Y.1	Penjualan perusahaan kami menunjukkan tren pertumbuhan dari waktu ke waktu.	4.26
Y.2	Keuntungan (laba) perusahaan kami mengalami peningkatan secara berkelanjutan.	3.98
Y.3	Perusahaan kami memperoleh hasil investasi yang menguntungkan.	3.74
Y.4	Pangsa pasar kami mengalami pertumbuhan dalam beberapa waktu terakhir.	4.03
Y.5	Operasional perusahaan kami berjalan dengan efisien dan efektif.	4.03
Y.6	Perusahaan kami memperoleh tingkat pengembalian yang baik dari hasil penjualan.	4.12
Rata-rata		4.02

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

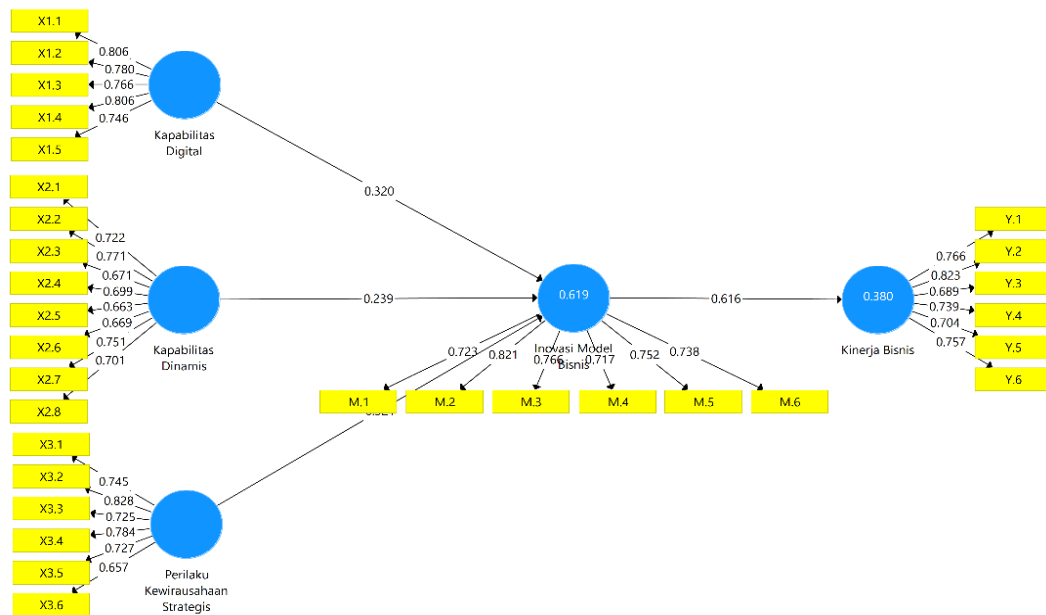
Berdasarkan hasil tabel 4.10 di atas, pada variabel kinerja bisnis diperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4.02, yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator dengan skor tertinggi adalah Y.1, dengan nilai 4.26 kemudian diikuti oleh Y.6 dengan nilai 4.12 hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki performa penjualan yang baik dan mampu menghasilkan return yang positif dari aktivitas penjualannya. Indikator dengan skor terendah adalah Y.3 dengan nilai 3.74 yang mana menunjukkan bahwa hasil dari kegiatan investasi belum sepenuhnya optimal. Sementara indikator lain seperti

efisiensi operasional dan pertumbuhan pangsa pasar juga menunjukkan hasil yang cukup tinggi, yaitu sebesar 4.03. Sehingga secara keseluruhan, kinerja bisnis perusahaan berada pada tingkat yang baik, terutama dalam aspek penjualan dan efisiensi operasional, namun tetap perlu adanya peningkatan dalam hal pengelolaan investasi agar memberikan hasil yang lebih maksimal.

4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1 Pengukuran *Outer Model*

Penelitian ini dilakukan pengukuran dengan menguji validitas dan reliabilitas dari setiap variabel yakni kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, perilaku kewirausahaan strategis, inovasi model bisnis dan kinerja bisnis. Proses uji validitas dan reliabilitas terhadap seluruh variabel tersebut diolah menggunakan *Smartpls* dengan total responden sebanyak 156 orang. Pada pengolahan data terdiri dari 31 indikator yang tersebar pada 5 variabel diantaranya yaitu, 5 indikator untuk variabel kapabilitas digital, 8 indikator untuk variabel kapabilitas dinamis, 6 indikator untuk variabel perilaku kewirausahaan strategis, 6 indikator untuk variabel model bisnis inovasi, dan 6 indikator untuk variabel kinerja bisnis.



Gambar 4. 1 Hasil Uji *Outer Loading*

4.2.1.1 Validitas Konvergen

Validitas Konvergen digunakan dalam pengujian sebagai tolak ukur dimana variasi item dapat diuraikan, dan indikator konstruksi memiliki hubungan positif dengan konstruksinya. Pada tahap ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana indikator indikator dapat mengukur konstruk. Nilai ideal untuk *loading factor* > 0.70 , yang menunjukkan bahwa indikator tersebut valid dalam mengukur konstruk yang ada. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kundu (2024) mengatakan bahwa nilai *loading factor* > 50 masih dapat diterima. Tabel menampilkan secara lengkap nilai masing masing *loading factor* dari setiap indikator untuk penelitian ini.

Tabel 4. 11 Convergent Validity

	Inovasi Model Bisnis	Kapabilitas Digital	Kapabilitas Digital	Kinerja Bisnis	Perilaku Kewirausahaan Strategis
M.1	0.723				
M.2	0.821				
M.3	0.766				
M.4	0.717				
M.5	0.752				
M.6	0.738				
X1.1		0.806			
X1.2		0.780			
X1.3		0.766			
X1.4		0.806			
X1.5		0.746			
X2.1			0.722		
X2.2			0.771		
X2.3			0.671		
X2.4			0.699		
X2.5			0.663		
X2.6			0.669		
X2.7			0.751		
X2.8			0.701		
X3.1					0.745
X3.2					0.828
X3.3					0.725
X3.4					0.784
X3.5					0.727
X3.6					0.657
Y.1				0.766	
Y.2				0.823	
Y.3				0.689	
Y.4				0.739	
Y.5				0.704	
Y.6				0.757	

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel, seluruh item yang diukur dalam penelitian ini menunjukkan *loading factor* yang memenuhi kriteria validitas, yaitu diatas 0.70. Oleh karena itu, tidak perlu lagi melakukan penghilangan item pertanyaan. Selain itu, hasil *outer loadings* dapat dilihat pada gambar berikut:

1) *Average Variance Extracted (AVE)*

Average Variance Extracted (AVE) merupakan salah satu faktor yang menjadi pertimbangan dalam validitas konvergen, di mana nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada setiap variabel harus diatas atau setidaknya mencapai 0.50 agar dapat dikatakan bahwa variabel tersebut memiliki sebuah konsistensi. Pada tabel 4.12, disampaikan bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing masing variabel, yaitu kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, perilaku kewirausahaan strategis, inovasi model bisnis dan kinerja bisnis memiliki rata-rata nilai lebih besar dari 0.50. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dianggap valid.

Tabel 4. 12 *Average Variance Extracted (AVE)*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Inovasi Model Bisnis	0.568
Kapabilitas Digital	0.610
Kapabilitas Dinamis	0.500
Perilaku Kewirausahaan Strategis	0.559
Kinerja Bisnis	0.557

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel 4.12 diatas didapatkan nilai AVE dari masing masing variabel telah menunjukkan hasil yang lebih besar dari angka 0.5. Maka disimpulkan bahwa tidak banyak terjadi kesalahan dalam indikator atau item dari konstruk.

4.2.1.2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk menentukan sejauh mana indikator dapat mengukur variabel. Indikator dapat dianggap memenuhi syarat validitas diskriminan apabila nilai *loading* indikator terhadap variabel latennya

pada *cross loading* yang memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan variabel-variabel laten lainnya. Namun dalam pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *output* dari *Fornell-Larcker Criterion* yang merupakan representasi dari keseluruhan penilaian *cross loading* dari masing masing variabel.

1) *Cross Loading*

Evaluasi *cross-loading* bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki *loading* yang lebih tinggi terhadap konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini penting untuk menilai validitas diskriminan dari model yang digunakan. Nilai *cross-loading* yang diharapkan adalah lebih besar dari 0.7 (Henseler et al., 2015). Tabel 4.13 menunjukkan nilai *cross-loading* dari setiap item dan variabel yang ada dalam penelitian.

Tabel 4. 13 *Cross Loading*

	Inovasi Model Bisnis	Kapabilitas Digital	Kapabilitas Dinamis	Kinerja Bisnis	Perilaku Kewirausahaan Strategis
M.1	0.723	0.500	0.452	0.382	0.479
M.2	0.821	0.610	0.614	0.525	0.550
M.3	0.766	0.596	0.546	0.502	0.547
M.4	0.717	0.430	0.517	0.443	0.504
M.5	0.752	0.569	0.623	0.523	0.587
M.6	0.738	0.448	0.392	0.375	0.481
X1.1	0.604	0.806	0.617	0.481	0.588
X1.2	0.509	0.780	0.560	0.439	0.523
X1.3	0.498	0.766	0.540	0.467	0.447
X1.4	0.630	0.806	0.620	0.551	0.512
X1.5	0.489	0.746	0.543	0.457	0.451
X2.1	0.496	0.509	0.722	0.503	0.455
X2.2	0.520	0.584	0.771	0.515	0.528
X2.3	0.510	0.495	0.671	0.439	0.518
X2.4	0.477	0.575	0.699	0.494	0.493
X2.5	0.479	0.537	0.663	0.480	0.541

X2.6	0.393	0.460	0.669	0.410	0.370
X2.7	0.559	0.523	0.751	0.464	0.542
X2.8	0.529	0.498	0.701	0.468	0.575
X3.1	0.496	0.490	0.563	0.492	0.745
X3.2	0.638	0.578	0.625	0.524	0.828
X3.3	0.514	0.493	0.456	0.386	0.725
X3.4	0.552	0.516	0.614	0.502	0.784
X3.5	0.437	0.344	0.449	0.308	0.727
X3.6	0.463	0.447	0.473	0.469	0.657
Y.1	0.516	0.482	0.500	0.766	0.534
Y.2	0.522	0.491	0.559	0.823	0.461
Y.3	0.440	0.437	0.491	0.689	0.457
Y.4	0.436	0.451	0.495	0.739	0.482
Y.5	0.342	0.417	0.412	0.704	0.303
Y.6	0.473	0.476	0.522	0.757	0.440

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

2) *Fornell-Larcker*

Metode *Fornell-Larcker* digunakan untuk menguji validitas diskriminan dengan membandingkan akar kuadrat AVE dari setiap konstruk dengan nilai korelasi antar kosntruk. Jika akar kuadrat AVE lebih besar dari nilai korelasi, maka validitas diskriminan terpenuhi. Tabel 4.14 menunjukkan hasil dari uji tersebut.

Tabel 4. 14 *Fornell-Larcker Criterion*

	Inovasi Model Bisnis	Kapabilitas Digital	Kapabilitas Dinamis	Kinerja Bisnis	Perilaku Kewirausahaan Strategis
Inovasi Model Bisnis	0.754				
Kapabilitas Digital	0.705	0.781			
Kapabilitas Dinamis	0.706	0.740	0.707		
Kinerja Bisnis	0.616	0.616	0.668	0.748	
Perilaku Kewirausahaan Strategis	0.700	0.648	0.717	0.605	0.746

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan pada tabel diatas, diperoleh bahwa variabel inovasi model bisnis, kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, dan perilaku kewirausahaan strategis memiliki nilai rata rata *Fornell-Larcker* yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel variabel lain. Pada variabel kapabilitas digital, nilai yang didapatkan yaitu 0.781 lebih tinggi dari pada korelasinya dengan variabel lain seperti inovasi model bisnis (0.705), kapabilitas dinamis (0.740), kinerja bisnis (0.616), dan perilaku kewirausahaan strategis (0.648). Hal ini menunjukkan bahwa item item dalam variabel tersebut lebih mempresentasikan konstruknya sendiri dari pada konstruk lain. Namun, pada variabel kapabilitas dinamis dan perilaku kewirausahaan strategis ditemukan kondisi sebaliknya, di mana nilai korelasi antar keduanya (0.701) lebih tinggi dibandingkan nilai pada variabel kapabilitas dinamis (0.707). Artinya, item item pada kapabilitas dinamis justru berkorelasi lebih erat dengan variabel perilaku kewirausahaan strategis dibandingkan dengan konstruknya

sendiri. Meski begitu, variabel lain seperti kinerja bisnis dan perilaku kewirausahaan strategis tetap menunjukkan validitas diskriminan yang baik.

4.2.1.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam SEM PLS bertujuan untuk memastikan bahwa indikator indikator dalam suatu kosntruk mampu mengukur secara konsisten sesuai dengan tujuan pengukurannya, dengan menunjukkan kestabilan dan konsistensi dari hasil pengukuran yang diperoleh. Ukuran utama untuk mengevaluasi reliabilitas yakni *cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

1) *Cronbach's alpha*

Cronbach's alpha merupakan ukuran reliabilitas internal yang digunakan untuk menilai konsistensi nilai nilai dalam sebuah konstruk. Reliabilitas suatu instrumen penelitian dapat dilihat dari hasil *Cronbach's alpha* memiliki nilai lebih dari 0.60. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.15 Sebagai berikut:

Tabel 4. 15 *Cronbach's alpha*

	<i>Cronbach's Alpha</i>
Inovasi Model Bisnis	0.848
Kapabilitas Digital	0.841
Kapabilitas Dinamis	0.856
Kinerja Bisnis	0.842
Perilaku Kewirausahaan Strategis	0.840

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel diatas, dapat diketahui bahwa semua variabel telah memenuhi nilai yang ditetapkan yakni > 0.60 .

3) *Composite Reliability*

Composite reliability merupakan ukuran reliabilitas internal yang menunjukkan seberapa baik sebuah indikator pada sebuah konstruk secara konsisten mengukur konsep yang sama. Apabila nilai *Composite reliability* menunjukkan angka yang lebih dari 0.70, maka indikator penelitian dianggap konsisten dan dapat diterima.

Tabel 4. 16 Nilai *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Inovasi Model Bisnis	0.887
Kapabilitas Digital	0.887
Kapabilitas Dinamis	0.888
Kinerja Bisnis	0.883
Perilaku Kewirausahaan Strategis	0.882

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh variabel pada penelitian ini memiliki *Composite reliability* lebih dari 0.70. Hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas.

4.2.2 *Pengujian Inner Model*

Penelitian ini menerapkan pendekatan struktural (*inner model*) bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan atau korelasi antara variabel variabel yang diteliti. Proses analisis dilakukan untuk memperoleh nilai *R-Square* yang berkaitan dengan variabel dependen sebagai dasar dalam pengujian struktural. Penilaian *Inner model* diukur berdasarkan:

4.2.2.1 *Uji Kolinearitas*

Pengujian kolineritas bertujuan untuk menilai adanya hubungan linear yang kuat antara variabel-variabel independen dalam model yang

digunakan. Nilai VIF <5 menjadi batas yang digunakan untuk menunjukkan tidak ada penyimpangan dalam model, sedangkan jika nilai VIF melebihi batas maka terdapat penyimpangan dalam model.

Tabel 4. 17 Collinearity VIF

	Inovasi Model Bisnis	Kapabilitas Digital	Kapabilitas Dinamis	Kinerja Bisnis	Perilaku Kewirausahaan Strategis
Inovasi Model Bisnis				1.000	
Kapabilitas Digital	2.361				
Kapabilitas Dinamis	2.817				
Kinerja Bisnis					
Perilaku Kewirausahaan Strategis	2.197				

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel diatas, penelitian ini telah memenuhi nilai yang ditetapkan, karena setiap variabel berada dibawah ambang batas 5, di mana menunjukkan tidak adanya kolinearitas diantara variabel dalam model.

4.2.2.2 *R-Square*

R-Square dan *R-Square Adjusted* menunjukkan seberapa jauh model dapat menjelaskan variasi data pada masing masing variabel yang dianalisis dalam penelitian. *R-Square* memiliki skala antara 0 hingga 1, di mana angka 0 menunjukkan tidak adanya hubungan serta 1 menunjukkan keterkaitan yang sangat kuat atau sempurna. Tabel 4.18 menunjukkan nilai *R-Square* penelitian ini.

Tabel 4. 18 *R Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Inovasi Model Bisnis	0.619	0.612
Kinerja Bisnis	0.380	0.376

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.18, diperoleh nilai R^2 untuk variabel inovasi model bisnis sebesar 0.619, yang berarti bahwa 61.9% variasi dalam inovasi model bisnis dapat dijelaskan oleh variabel kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, dan perilaku kewirausahaan strategis. Kemudian sisa 38.1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model. Hal ini menunjukkan model memiliki kemampuan penjelasan yang baik terhadap inovasi model bisnis.

Sementara itu nilai R^2 untuk variabel kinerja bisnis sebesar 0.380, yang berarti 38.0% variasi dalam kinerja bisnis dapat dijelaskan oleh inovasi model bisnis sebagai variabel mediasi. Nilai ini termasuk kategori sedang, yang mengindikasikan bahwa inovasi model bisnis berperan cukup penting dalam menjelaskan variasi kinerja bisnis.

4.2.2.3 *Q-Square*

Predictive relevance berfungsi untuk mengukur sejauh mana model mampu memprediksi variasi dari variabel dependen. Ada suatu peraturan dalam metode pengujian ini, yaitu jika nilai $Q\text{-Square} > 0$, maka $Q\text{-Square}$ dianggap sebagai ukuran yang baik dan jika nilai $Q\text{-Square} < 0$, maka $Q\text{-Square}$ dianggap sebagai ukuran yang buruk. Dalam penelitian ini, ditunjukkan jika nilai $Q\text{-Square} > 0$, berarti model tersebut memiliki akurasi pada hubungan yang relevan, dan detail hasil analisis dapat dilihat pada tabel 4.19.

Tabel 4. 19 *Q-Square*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Inovasi Model Bisnis	936.000	627.233	0.330
Kapabilitas Digital	780.000	780.000	
Kapabilitas Dinamis	624.000	624.000	
Kinerja Bisnis	780.000	622.553	0.202
Perilaku Kewirausahaan Strategis	780.000	780.000	

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Hasil perhitungan dari tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai Q^2 untuk variabel inovasi model bisnis adalah sebesar 0.330. Nilai ini lebih besar dari nol, yang berarti bahwa model memiliki kemampuan prediksi sebesar 33% terhadap variabel inovasi model bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen memiliki daya prediksi yang cukup baik terhadap inovasi model bisnis.

Sementara itu, Q^2 untuk variabel kinerja bisnis adalah sebesar 0.202, yang berarti bahwa model memiliki kemampuan prediksi sebesar 20.2% terhadap kinerja bisnis. Meskipun lebih rendah dibandingkan Q^2 pada variabel inovasi model bisnis, nilai ini tetap menunjukkan bahwa model masih memiliki relevansi prediktif yang cukup terhadap kinerja bisnis.

4.2.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah metode statistik yang digunakan untuk menilai suatu asumsi terhadap parameter populasi dapat diterima atau ditolak, berdasarkan sampel yang telah diperoleh. Hair J (2014) menjelaskan bahwa uji ini memiliki tujuan untuk menguji signifikansi dari hubungan antar konstruk dalam model struktural. Hal ini penting untuk memastikan bahwa hubungan

yang terdapat dalam model penelitian memiliki dasar statistik yang kuat dan bukan hasil dari kebetulan semata.

4.2.3.1 Hipotesis Langsung

Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis langsung yang tertera dalam tabel 4.20 menunjukkan hasil pengaruh langsung dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen yang telah ditetapkan. Signifikansi pengaruh langsung dinilai berdasarkan nilai *T-Statistics* dan *P-Values*. Adapun hasil lengkap dari uji pengaruh mediasi ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. 20 Hasil Uji Hipotesis Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Keterangan
Inovasi Model Bisnis - > Kinerja Bisnis	0.603	0.609	0.088	6.813	0.000	Signifikan
Kapabilitas Digital - > Inovasi Model Bisnis	0.342	0.338	0.091	3.771	0.000	Signifikan
Kapabilitas Dinamis -> Inovasi Model Bisnis	0.242	0.243	0.072	3.352	0.001	Signifikan

Perilaku Kewirausahaan Strategis -> Inovasi Model Bisnis	0.310	0.316	0.092	3.383	0.001	Signifikan
--	-------	-------	-------	-------	-------	------------

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel diatas, menunjukkan *P-values* dibawah 0.05 dan diatasnya, maka dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh kapabilitas digital terhadap inovasi model bisnis didapatkan nilai koefisien 0.342. Artinya apabila kapabilitas digital naik 1 satuan maka inovasi model bisnis akan meningkat 0.342 satuan. Kemudian pada nilai *P-value* didapatkan $0.000 < 0.05$, maka terbukti kapabilitas digital berpengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi model bisnis. Hal ini sejalan dengan teori Freitas Junior (2018) dan Westerman (2012) yang menyatakan bahwa kapabilitas digital memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan pasar, memanfaatkan informasi, serta mendukung inovasi model bisnis melalui integrasi sistem digital.
2. Pengaruh kapabilitas dinamis terhadap inovasi model bisnis didapatkan nilai koefisien 0.242. Artinya apabila kapabilitas dinamis naik 1 satuan maka inovasi model bisnis akan meningkat 0.242 satuan. Kemudian pada nilai *P-value* didapatkan $0.001 < 0.05$, maka terbukti kapabilitas dinamis berpengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi model bisnis. Temuan ini mendukung pandangan Teece et al. (1997) bahwa kapabilitas dinamis

berperan penting dalam menangkap peluang dan melakukan transformasi melalui inovasi model bisnis.

3. Pengaruh perilaku kewirausahaan strategis terhadap inovasi model bisnis didapatkan nilai koefisien 0.310. Artinya apabila perilaku kewirausahaan strategis naik 1 satuan maka inovasi model bisnis akan meningkat 0.310 satuan. Kemudian pada nilai *P-value* didapatkan $0.001 < 0.05$, maka terbukti perilaku kewirausahaan strategis berpengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi model bisnis. Hasil ini memperkuat teori dari Amankwah-Amoah et al. (2024) dan Zahoor (2023) bahwa perilaku kewirausahaan strategis yang mencakup tindakan inovatif, proaktif, dan pengambilan risiko berperan penting dalam mendorong UKM menciptakan model bisnis baru yang relevan dan kompetitif.
4. Pengaruh inovasi model bisnis terhadap kinerja bisnis didapatkan nilai koefisien 0.603. Artinya apabila inovasi model bisnis naik 1 satuan maka kinerja bisnis akan meningkat 0.603 satuan. Kemudian pada nilai *P-value* didapatkan $0.000 < 0.05$, maka terbukti inovasi model bisnis berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja bisnis. Hal ini sejalan dengan temuan Amit & Zott c. (2012) yang menjelaskan bahwa inovasi model bisnis dapat menciptakan nilai lebih tinggi bagi pelanggan serta meningkatkan performa keuangan dan non-keuangan bisnis.

4.2.3.2 Hipotesis Tidak Langsung

Penelitian ini mengkaji pengaruh hipotesis tidak langsung dengan menguji peran inovasi model bisnis sebagai mediator hubungan antara

kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, serta perilaku kewirausahaan strategis terhadap kinerja bisnis. Peneliti melakukan pengujian dengan menggunakan nilai *T-Statistics* dan *P-Values* untuk menentukan signifikansi. Tabel 4.21 berisi hasil lengkap dari uji hipotesis tidak langsung tersebut.

Tabel 4. 21 Hasil Uji Hipotesis Tidak Langsung

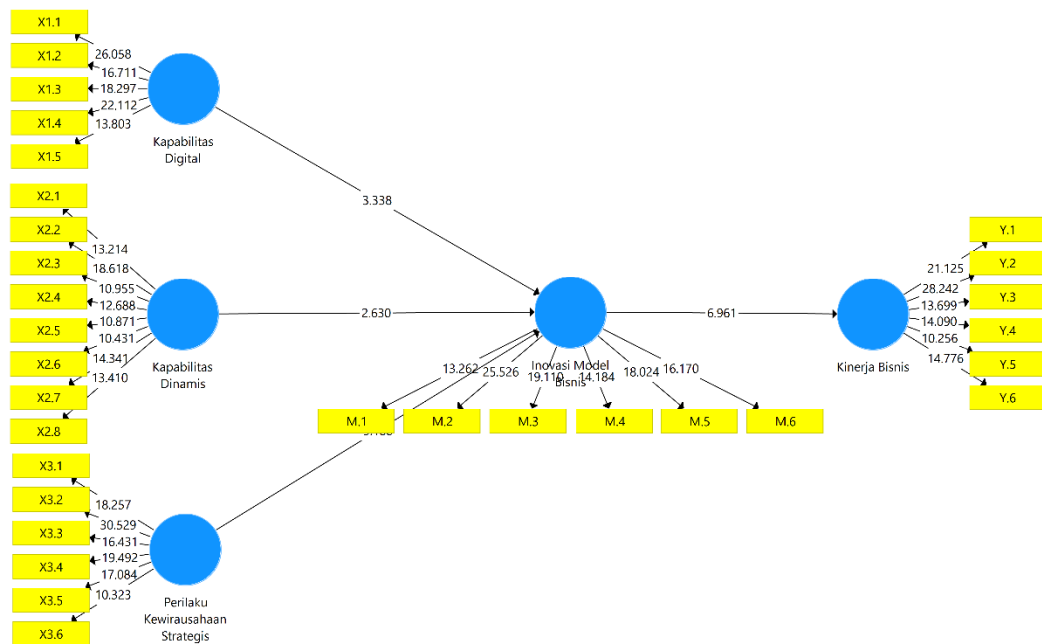
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Kapabilitas Digital -> Inovasi Model Bisnis -> Kinerja Bisnis	0.206	0.207	0.068	3.047	0.002	Signifikan
Kapabilitas Dinamis -> Inovasi Model Bisnis -> Kinerja Bisnis	0.146	0.149	0.053	2.770	0.006	Signifikan
Perilaku Kewirausahaan Strategis -> Inovasi Model Bisnis -> Kinerja Bisnis	0.187	0.192	0.063	2.947	0.003	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel diatas, menunjukkan bahwa hasil analisis koefisien jalur mediasi pada masing masing hipotesis penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Uji mediasi variabel inovasi model bisnis terhadap pengaruh kapabilitas digital terhadap kinerja bisnis memperoleh nilai koefisien yaitu 0.206 dengan nilai *P-value* $0,002 < 0,05$. Hasil ini membuktikan bahwa inovasi model bisnis mampu memediasi secara signifikan pengaruh kapabilitas digital terhadap kinerja bisnis.
2. Uji mediasi variabel inovasi model bisnis terhadap pengaruh kapabilitas dinamis terhadap kinerja bisnis memperoleh nilai koefisien 0.146 dengan nilai *P-value* $0.006 < 0.05$. Hasil ini membuktikan bahwa inovasi model bisnis mampu memediasi secara signifikan pengaruh kapabilitas dinamis terhadap kinerja bisnis.
3. Uji mediasi variabel inovasi model bisnis terhadap pengaruh perilaku kewirausahaan strategis terhadap kinerja bisnis memperoleh nilai koefisien 0.187 dengan nilai *P-value* $0.003 < 0.05$. Hasil ini membuktikan bahwa inovasi model bisnis mampu memediasi secara signifikan pengaruh perilaku kewirausahaan strategis terhadap kinerja bisnis.

Interpretasi dari ketiga hasil tersebut menunjukkan bahwa UKM perlu mengembangkan inovasi model bisnis untuk memperoleh kinerja bisnis yang optimal. Inovasi model bisnis berperan sebagai mekanisme transformasi dari kapabilitas dan perilaku kewirausahaan yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan argumen Amit & Zott c. (2012), yang menyatakan bahwa inovasi model bisnis bertindak sebagai mediator dalam menghubungkan kemampuan internal perusahaan dengan penciptaan nilai eksternal.



Gambar 4. 2 Hasil Uji *Bootstrapping*

4.3 Pembahasan

4.3.1 Kapabilitas Digital, Kapabilitas Dinamis dan Perilaku Kewirausahaan Strategis mempengaruhi Inovasi Model Bisnis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kapabilitas digital, kapabilitas dinamis dan perilaku kewirausahaan strategis secara signifikan memengaruhi inovasi model bisnis pada UKM di Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa integrasi teknologi, kemampuan adaptif, serta perilaku kewirausahaan strategis seperti inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko sangat penting dalam mendorong pembaruan model bisnis.

Hasil ini mendukung temuan Wang et al. (2023) yang menyatakan bahwa digitalisasi meningkatkan kinerja bisnis UKM melalui inovasi model bisnis, di mana kapabilitas digital mempercepat penciptaan nilai melalui eksperimen model bisnis baru. Selain itu, penelitian ini juga sejalan dengan Ramadan et al. (2024) dan Saputra et al. (2024) yang menunjukkan adanya

keterkaitan erat antara kapabilitas organisasi dan kecenderungan inovatif dalam struktur bisnis.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kapabilitas digital lebih tinggi dibandingkan dengan beberapa studi sebelumnya yang dilakukan di negara maju. Hal ini dapat disebabkan oleh perbedaan tingkat adopsi teknologi digital, di mana UKM di Indonesia yang sebelumnya tertinggal secara teknologi sedang dalam fase percepatan digitalisasi, sehingga efek kapabilitas digital menjadi lebih terasa.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur tentang integrasi antar kapabilitas dan perilaku kewirausahaan strategis sebagai pemicu inovasi model bisnis di sektor UKM. Praktisnya, pelaku UKM perlu mengalokasikan sumber daya secara seimbang antara pengembangan teknologi dan penciptaan budaya kewirausahaan untuk menghasilkan model bisnis yang relevan dengan pasar.

4.3.2 Inovasi Model Bisnis memediasi faktor-faktor (kapabilitas dinamis, kapabilitas digital dan perilaku kewirausahaan strategis) dengan Kinerja Bisnis.

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi model bisnis secara signifikan memediasi hubungan antara kapabilitas digital, kapabilitas dinamis, perilaku kewirausahaan strategis terhadap kinerja bisnis UKM. Artinya, kemampuan organisasi dalam mengembangkan inovasi model bisnis menjadi jembatan penting antara kapabilitas internal dan kinerja yang dihasilkan.

Hasil ini memperkuat studi Ramadan et al. (2024) yang menunjukkan bahwa inovasi model bisnis adalah jalur penting dalam mentransformasikan potensi strategis organisasi menjadi performa bisnis. Penelitian ini juga selaras dengan Amaya et al. (2024) yang menyoroti pentingnya inovasi dalam memanfaatkan kapabilitas dinamis dan digitalisasi untuk peningkatan efisiensi dan daya saing.

Hasil penelitian ini menunjukkan perbedaan dibandingkan dengan beberapa studi lain, seperti yang dilakukan oleh Merín-Rodríguez et al. (2024) yang menekankan kepemimpinan strategis sebagai mediator utama. Penelitian ini memposisikan inovasi model bisnis sebagai pusat penghubung. Perbedaan ini mungkin disebabkan oleh konteks geografis dan struktur pemikiran usaha, di mana pada UKM di Indonesia pengambilan keputusan lebih terkonsentrasi pada pemilik, bukan manajer operasional.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat posisi inovasi model bisnis sebagai variabel mediasi strategis dalam kerangka kapabilitas dan perilaku. Implikasi praktisnya, pelaku UKM dan pembuat kebijakan perlu mendorong transformasi bisnis berbasis inovasi sebagai strategi utama peningkatan daya saing jangka panjang.

4.3.3 Pengaruh Inovasi Model Bisnis terhadap Kinerja Bisnis.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi model bisnis berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis UKM. Inovasi yang dilakukan baik dalam cara menciptakan, menyampaikan, maupun

menangkap nilai terbukti mampu meningkatkan performa operasi dan finansial perusahaan.

Hasil ini mendukung studi Amit & Zott c. (2012) dan Wang et al. (2023) yang menekankan bahwa inovasi model bisnis bukan hanya alat adaptasi, tetapi juga sebagai strategi pertumbuhan yang menciptakan keunggulan kompetitif. Selain itu, penelitian ini menegaskan pentingnya pembaruan model bisnis secara periodik untuk menjawab dinamika pasar dan teknologi.

Hasil penelitian ini menunjukkan perbedaan jika dibandingkan dengan studi Liu (2022) yang berfokus pada perusahaan manufaktur besar, efek inovasi model bisnis di UKM tampak lebih langsung dan signifikan. Hal ini kemungkinan karena UKM memiliki struktur organisasi yang lebih fleksibel dan pengambilan keputusan yang cepat, sehingga adopsi inovasi lebih cepat berdampak pada performa bisnis.

Secara teoritis, hasil ini menguatkan peran inovasi model bisnis sebagai determinan utama kinerja organisasi, khususnya dalam konteks organisasi kecil. Secara praktis, UKM diharapkan merancang ulang model bisnis secara berkala, memanfaatkan teknologi, serta menciptakan mekanisme penciptaan nilai baru yang berkelanjutan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data hasil penelitian yang telah dibahas diatas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yakni:

1. Kapabilitas Digital memberikan kontribusi nyata terhadap Inovasi Model Bisnis dan Kinerja Bisnis UKM, sehingga hipotesis H1 diterima.
2. Kapabilitas Dinamis memberikan dampak positif terhadap Inovasi Model Bisnis dan Kinerja Bisnis, sehingga hipotesis H2 diterima.
3. Perilaku Kewirausahaan Strategis berkontribusi secara signifikan terhadap Inovasi Model Bisnis dan Kinerja Bisnis, sehingga hipotesis H3 diterima.
4. Inovasi Model Bisnis memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan Kinerja Bisnis, sehingga hipotesis H4 diterima.
5. Inovasi Model Bisnis memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan Kapabilitas Digital terhadap Kinerja Bisnis, sehingga hipotesis H5a diterima.
6. Inovasi Model Bisnis juga memediasi secara efektif hubungan antara Kapabilitas Dinamis terhadap Kinerja Bisnis, sehingga hipotesis H5b diterima.
7. Inovasi Model Bisnis menjadi peran mediasi yang signifikan dalam hubungan Perilaku Kewirausahaan Strategis terhadap Kinerja Bisnis, sehingga hipotesis H5c diterima.

Dengan demikian, inovasi model bisnis terbukti menjadi faktor kunci penghubung antara kapabilitas internal dan kinerja UKM.

5.2 Implikasi Manajerial

Beberapa implikasi manajerial yang peneliti uraikan sebagai berikut:

1. UKM perlu menjadikan inovasi model bisnis sebagai strategi inti dalam meningkatkan kinerja bisnis. Inovasi ini dapat dilakukan melalui pembaruan model pendapatan, digitalisasi proses layanan, serta pemanfaatan saluran distribusi berbasis teknologi. Misalnya, UKM kuliner dapat mengadopsi sistem pemesanan online dan layanan antar berbasis aplikasi, sedangkan UKM manufaktur dapat menggunakan sistem ERP sederhana untuk efisiensi produk. Melalui pendekatan ini, UKM dapat lebih adaptif terhadap perubahan preferensi konsumen dan dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang.
2. Peningkatan kapabilitas digital dan kapabilitas dinamis pada UKM memerlukan pengalokasian sumber daya untuk pengembangan teknologi dan kemampuan adaptif, dengan beberapa Langkah seperti:
 - a. UKM perlu berinvestasi dalam sistem informasi dan media digital yang sesuai dengan skala usahanya.
 - b. UKM perlu melakukan analisis data pelanggan untuk meningkatkan akurasi pengambilan keputusan.
 - c. UKM perlu memberikan pelatihan internal mengenai manajemen perubahan dan kemampuan membaca peluang pasar.

3. Pemilik usaha perlu menanamkan pola pikir kewirausahaan strategis dalam operasional bisnis sehari-hari. Hal ini dapat diwujudkan melalui keberanian dalam mengambil risiko yang terukur, kemampuan dalam menangkap peluang pasar, serta orientasi pada pertumbuhan jangka panjang. Penguatan budaya organisasi yang mendorong inovasi, pembelajaran, eksperimen juga menjadi faktor pendukung yang perlu dikembangkan secara konsisten.
4. Pemerintah dan Lembaga Pembina UKM perlu menyelenggarakan pelatihan berbasis digitalisasi dan inovasi model bisnis, dengan pendekatan sektoral. Misalnya, pelatihan transformasi digital bagi pelaku UKM kuliner, atau program digital marketing khusus untuk sektor kriya atau *fashion*. Selain pelatihan teknis, juga perlu diberikan pendampingan strategis yang mencakup pemahaman desain model bisnis, perencanaan pertumbuhan, dan pengelolaan perubahan organisasi. Pendekatan ini dinilai lebih efektif dalam membantu UKM melakukan transformasi bisnis yang berkelanjutan dan berdaya saing.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pengalaman yang didapat oleh penulis selama pelaksanaan penelitian, ditemukan beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk penelitian berikutnya agar dapat disempurnakan lagi. Peneliti berharap kekurangan dan keterbatasan ini dapat digunakan sebagai referensi dan acuan bagi peneliti lain untuk menghasilkan penelitian yang lebih sempurna. Keterbatasan penelitian ini meliputi:

1. Penelitian ini hanya melibatkan 156 responden UKM di Indonesia, tentu kurang menggambarkan keadaan sebenarnya.
2. Penelitian ini melibatkan UKM dengan karakteristik pengguna teknologi, sehingga masih kurang mewakili dalam hal generalisasi ke jenis organisasi yang berbeda, seperti perusahaan besar atau multinasional.
3. Penelitian belum melibatkan faktor eksternal seperti dukungan pemerintah, persaingan industri atau budaya organisasi, yang juga dapat mempengaruhi inovasi dan kinerja bisnis.
4. Analisis terhadap variabel kontrol seperti jenis industri, usia usaha, dan skala bisnis belum dianalisis secara mendalam, padahal faktor-faktor tersebut berpotensi memengaruhi hubungan antara variabel-variabel utama dalam model penelitian.

5.4 Saran

Berdasarkan penelitian ini, terdapat beberapa saran teoritis dan praktis yang penulis berikan untuk penelitian ke depannya, antara lain:

1. Berdasarkan keterbatasan jumlah sampel dalam penelitian ini yang relatif terbatas. Penelitian selanjutnya perlu memperluas cakupan wilayah responden, tidak hanya terbatas di Pulau Jawa, tetapi juga melibatkan UKM dari wilayah lain di Indonesia seperti Sumatra, Kalimantan, Sulawesi, dan Bali. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian dan menggambarkan kondisi UKM secara nasional.
2. Berdasarkan keterbatasan pada penelitian ini, disarankan untuk menambahkan variabel kontrol atau moderator seperti umur perusahaan,

jenis industri, skala usaha, atau tingkat intensitas persaingan, untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel utama dalam penelitian berbeda dalam konteks tertentu. Hal ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi dan kinerja bisnis UKM.

3. Berdasarkan keterbatasan pada penelitian ini, terkait menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan dengan pendekatan kualitatif seperti studi kasus atau wawancara secara mendalam. Metode ini dinilai dapat membantu menggali konteks penerapan inovasi model bisnis secara lebih praktis dan kontekstual, serta memberikan perspektif dari pengalaman langsung pelaku UKM.
4. Berdasarkan keterbatasan pada penelitian ini, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan agar model penelitian dapat menjelaskan hubungan antar variabel dengan lebih komprehensif. Penambahan variabel ini juga diharapkan dapat meningkatkan nilai R-Square, sehingga model memiliki daya untuk menjelaskan yang lebih kuat dan hasil penelitian menjadi lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- A Rahman, & D. R. Sari. (2020). Implementasi Sistem Informasi Manajemen Data Perkara Pada Pengadilan Tata Usaha Negara Banjarmasin.
- Amankwah-Amoah, J., Boso, N., Adomako, S., & Danso, A. (2024). Editorial to the special issue “International entrepreneurial behaviors of African firms: Emerging issues, challenges and opportunities.” *Journal of Business Research*, 182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114763>
- Amaya, A., Campoverde, J., & Granda, M. L. (2024). The Effect of Dynamic Capabilities on MSMEs Digitalization: Exploring the Moderating Role of Firm Age. In *J. Technol. Manag. Innov.* 2024 (Vol. 19, Issue 1). <http://jotmi.org>
- Amit, R., & Zott C. (2012). *Creating value through business model innovation*.
- Barney, J. B. (2020). Measuring firm performance in a way that is consistent with strategic management theory. *Academy of Management Discoveries*, 6(1), 5–7. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0219>
- Bocken & Short. (2022). The sufficiency-based circular economy—an analysis of 150 companies.
- Carlos Silva Freitas Junior, J. DA, & Alegre, P. (2018). *Universidade federal do rio grande do sul escola de administração programa de pós-graduação em administração nível doutorado the relationship between digital capabilities and digital business performance*.
- Chin, W. W. (2023). Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Jurnal Penelitian Metodologi*.
- Chung, K. W., Chiu, W., Chen, G., & Liu, K. P. (2024). Digital Transformation Driving SME Business Model Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of Global Information Management*, 32(1). <https://doi.org/10.4018/JGIM.350191>
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385–403.
- Covin, J. G. , & Slevin, D. P. (1991). *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Emzir. (2010). *Metodologi Penelitian Pendidikan* , Raja Grafindo Persada.
- Febriyanti, R., & Sri Rahayu, Y. (2024). The influence of word of mouth and brand image on purchase intention with product knowledge as a mediation variable. *Jurnal Tabarru' : Islamic Banking and Finance*, 7(1).
- Freitas Junior, J. C. D. S. (2018). *The impact of digital capabilities on digital business performance (Tese Doktoral, Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Porto Alegre, Brasil*.
- Ghozali, I. (2023). R-Square dalam Analisis Regresi: Konsep dan Aplikasi. *Jurnal Analisis Data Dan Statistika*,.

- Ghozali, I. , & L. H. (2015). *Partial Least Squares, Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SMARTPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*.
- Haidar, S. (2023). Evaluasi Outer Model dalam Penelitian SEM-PLS: Pendekatan dan Aplikasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 123–135.
- Hair, J. F. , H. G. T. M. , R. C. M. , & S. M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition*. .
- Hair, J. F. , H. G. T. M. , R. C. M. , S. M. , D. N. P. , R. S. (2021). An Introduction to Structural Equation Modeling. In *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R (Pp. 1–29)*.
- Hair J, R. A. , B. B. & B. W. (2014). *Multivariate Data Analysis.pdf*. In *Australia : Cengage: Vol. 7 edition (p. 758)*. .
- Haryanto. (2020). *Penerapan Digital marketing Sebagai Strategi Pemasaran UMKM*.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Ireland, R. D. , H. M. A. , & S. D. G. (2003). *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*. .
- Jauhari. (2010). *Upaya pengembangan usaha kecil dan menengah (UKM) dengan memanfaatkan e-commerce*.
- Keller & Warrack. (2020). *Statistics for Management and Economics*.
- Kundu, A. , G. J. , & A. G. R. (2024). *The development and validation of a tool measuring administrators' attitude towards the Apprenticeship Embedded Degree Program*.
- L Donaldson. (2001). *Reflections on knowledge and knowledgeintensive firms*.
- Li, F., & Sukpasjaroen, K. (2024). The Impact of the Digital Capability of College Students' New Enterprises on Business Model Innovation Driven by the Digital Economy: The Mediating Effect of Digital Opportunity Discovery. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/jrfm17040152>
- Liu, X. , Z. Y. , & G. S. (2022). *Intellectual Structure in Supply Chain Risk Management from 2000 to 2022: A Review Based on Text Mining Approach*. .
- Merín-Rodríguez, J., Alegre, J., & Dasí, À. (2024). International entrepreneurship in innovative SMEs: Examining the connection between CEOs' dynamic managerial capabilities, business model innovation and export performance. *International Business Review*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102321>
- Ong, B., Zhe, M., & Hamid, N. A. (2021). The Impact of Digital Technology, Digital Capability and Digital Innovation on Small Business

- Performance. *Research in Management of Technology and Business*, 2(1), 499–509. <https://doi.org/10.30880/rmtb>
- Prasetyo, B. (2023). *Uji Kolinearitas dalam Analisis Regresi: Metode dan Aplikasi. Jurnal Statistika dan Analisis Data*.
- Ramadan, J., Alzubi, A., & Khadem, A. (2024). The Impact of Strategic Entrepreneurship Behaviors on Business Performance in Turkish SMES: The Role of Business Model Innovation and Competitive Intensity. *Sustainability*, 16(18), 8035. <https://doi.org/10.3390/su16188035>
- Rialti. (2020). *Achieving strategic flexibility in the era of big data: The importance of knowledge management and ambidexterity*.
- Roger Bougie, U. S. (n. d.). (2020). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach, 8th Edition*. .
- RR Nelson, S. W. (1982). *The Schumpeterian tradeoff revisited*.
- Saputra, M. H., Utomo, M. N., Ariansyah, K., Wismayanti, Y. F., Ansyah, R. H. A., Koeswinarno, & Suradi. (2024). Small and medium-sized enterprises dynamic capabilities and competitive advantage: The mediating effect of digitalization. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 12(3), 41–67. <https://doi.org/10.15678/EBER.2024.120303>
- Sari, D. (2021). *Analisis Deskriptif dalam Penelitian Sosial. Jurnal Penelitian dan Pengembangan*.
- Sari, D. K. , K. D. , & S. A. (2021). Analysis Influence Relationship Of Internal And External On Strategy And Sustainable Supply Chains Management On Operational Performance Of Food And Beverages Agro Industries. . *Agricultural Social Economic Journal*.
- Sarstedt, M. , R. C. & H. J. ,. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, pp. 1–47.
- Satar, M. S., Alharthi, S., Alarifi, G., & Omeish, F. (2024). Does Digital Capabilities Foster Social Innovation Performance in Social Enterprises? Mediation by Firm-Level Entrepreneurial Orientation. *Sustainability (Switzerland)* , 16(6). <https://doi.org/10.3390/su16062464>
- Sekaran & Bougie. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach, 7th Edition* , Wiley.
- SF Wamba, A. G. S. A. (2017). *Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities*.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta. Bandung: Alfabeta*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. In *Strategic Management Journal* (Vol. 18, Issue 7).
- Vasudevan Ramanujam, N. V. and J. C. C. (n.d.). *Multi-Objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: A Discriminant Analysis Approach*.

- Wang, Z., Lin, S., Chen, Y., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/su15119020>
- Westerman, G. , B. D. , & M. A. (2012). *The digital capabilities your company needs*. *MIT Sloan Management Review*, 1-5.
- Zahoor, N. , K. Z. , M. M. , & L. B. (2023). *International entrepreneurial behavior of internationalizing African SMEs – Towards a new research agenda*.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuesioner Penelitian

**Kepada Yth.
Responden Penelitian**

Di Tempat

Dengan hormat,

Saya Addini Zainuba Ulhaq, mahasiswa Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Program Studi Manajemen, Universitas Islam Indonesia. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka pengumpulan data untuk penulisan skripsi yang berjudul: "**Analisis Pengaruh Kapabilitas Digital, Kapabilitas Dinamis, dan Perilaku Kewirausahaan Strategis terhadap Inovasi Model Bisnis dan Kinerja Bisnis: Studi Empiris pada UKM di Indonesia.**"

Sehubungan dengan itu, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang telah saya siapkan. Kuesioner ini berisikan serangkaian pertanyaan terkait dengan penerapan teknologi digital dan kinerja bisnis dalam perusahaan yang Bapak/Ibu kelola atau di tempat Bapak/Ibu bekerja. Data yang Anda berikan sangat penting untuk menganalisis bagaimana faktor tersebut memengaruhi kinerja berkelanjutan.

Saya sangat menghargai waktu dan partisipasi yang Anda berikan dalam penelitian ini. Setiap jawaban yang Anda berikan akan sangat berartipada keberhasilan penelitian ini.

Jika Bapak/Ibu memiliki pertanyaan atau membutuhkan informasi lebih lanjut, jangan ragu untuk menghubungi saya di +6289512854935 atau 21311189@students.uui.ac.id

Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Addini Zainuba Ulhaq
Studi Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

KUESIONER

**ANALISIS PENGARUH KAPABILITAS DIGITAL, KAPABILITAS
DINAMIS, DAN PERILAKU KEWIRAUSAHAAN STRATEGIS
TERHADAP INOVASI MODEL BISNIS DAN KINERJA BISNIS: STUDI
EMPIRIS PADA UKM DI INDONESIA**

A. Data Responden

1. Nama Usaha :
2. Jenis Usaha
 - ☐ Perdagangan (grosir, eceran, toko atau bengkel)
 - ☐ Jasa (pendidikan, kesehatan, keuangan, komunikasi, dll.)
 - ☐ Industri manufaktur atau produksi
 - ☐ Akomodasi, makanan dan minuman (restoran, penginapan, dll.)
 - ☐ Lainnya
3. Umur Usaha
 - ☐ < 5 Tahun
 - ☐ 6 – 10 Tahun
 - ☐ > 10 Tahun
4. Jabatan Responden
 - ☐ Pemilik / Pendiri Usaha
 - ☐ Direktur / Manajer Utama
 - ☐ Manajer Operasional / Keuangan / Pemasaran

- ☐ Staff / Karyawan
 - ☐ Lainnya
5. Jumlah karyawan
- ☐ < 5 Orang
 - ☐ 5 – 20 Orang
 - ☐ > 20 Orang
6. Omset Usaha
- ☐ < 300 Juta Rupiah
 - ☐ 300 – 2.5 Miliar Rupiah
 - ☐ 2.5 – 50 Miliar Rupiah
7. Penggunaan Teknologi
- ☐ Ya
 - ☐ Tidak

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Responden cukup memilih pilihan yang tersedia sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu. Setiap pertanyaan mengharapkan satu jawaban. Setiap huruf mewakili Tingkat kesesuaian dengan pendapat Bapak/Ibu. Pilihan jawaban:

1. STS : Sangat Tidak Setuju
2. TS : Tidak Setuju
3. N : Netral
4. S : Setuju
5. SS : Sangat Setuju

DAFTAR PERTANYAAN KUESIONER

A. Pernyataan Terkait Kapabilitas Digital

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan kami mampu memperoleh teknologi digital yang dibutuhkan.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Perusahaan kami mampu mengidentifikasi peluang baru yang berbasis digital.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Perusahaan kami mampu merespons transformasi digital secara efektif.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Perusahaan kami menguasai teknologi digital terkini.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Perusahaan kami mengembangkan produk, layanan atau proses inovatif dengan memanfaatkan teknologi digital.	☐	☐	☐	☐	☐

C. Pernyataan Terkait Kapabilitas Dinamis

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya memahami manfaat yang dapat diberikan oleh teknologi digital untuk usaha saya.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Saya memiliki gambaran mengenai jenis teknologi digital yang dapat diimplementasikan di usaha saya.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Penggunaan teknologi digital membantu saya mengidentifikasi siapa pelanggan saya dan apa kebutuhan mereka.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Kebutuhan dan tujuan usaha saya sejalan dengan investasi dalam teknologi digital.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Saya telah memberikan pelatihan atau edukasi kepada karyawan terkait isu-isu digital.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Saya bersedia melakukan perubahan yang diperlukan untuk mendukung transformasi digital usaha.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Saya secara aktif mengumpulkan data mengenai aktivitas usaha saya.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Saya mencari informasi eksternal untuk memahami lebih dalam tentang karakteristik pelanggan saya.	☐	☐	☐	☐	☐

D. Pernyataan Terkait Perilaku Kewirausahaan Strategis

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan perusahaan kami memiliki kecenderungan untuk menjadi pelopor dalam peluncuran produk baru.	☐	☐	☐	☐	☐

2.	Pimpinan kami lebih memilih untuk memperkenalkan produk baru sebelum pesaing melakukannya.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Perusahaan kami sering menjadi yang pertama dalam memperkenalkan produk baru di industri ini.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Pimpinan kami merespons persaingan dengan menciptakan inovasi produk baru.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Perusahaan kami selalu berusaha mendahului kompetitor dalam memperkenalkan produk.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Pimpinan kami menunjukkan preferensi untuk selalu selangkah lebih maju dari pesaing dalam hal produk baru.	☐	☐	☐	☐	☐

E. Pernyataan Terkait Inovasi Model Bisnis

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan kami secara aktif memperbarui cara kami memberikan nilai kepada pelanggan.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Kami terus mencari strategi penjualan baru untuk meningkatkan pendapatan perusahaan.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Kami secara rutin bereksperimen dengan model bisnis baru di pasar.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Perusahaan kami menggunakan metode distribusi dan saluran penjualan baru secara berkala.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Struktur biaya perusahaan kami (tetap dan variabel) sering ditinjau dan disesuaikan.	☐	☐	☐	☐	☐

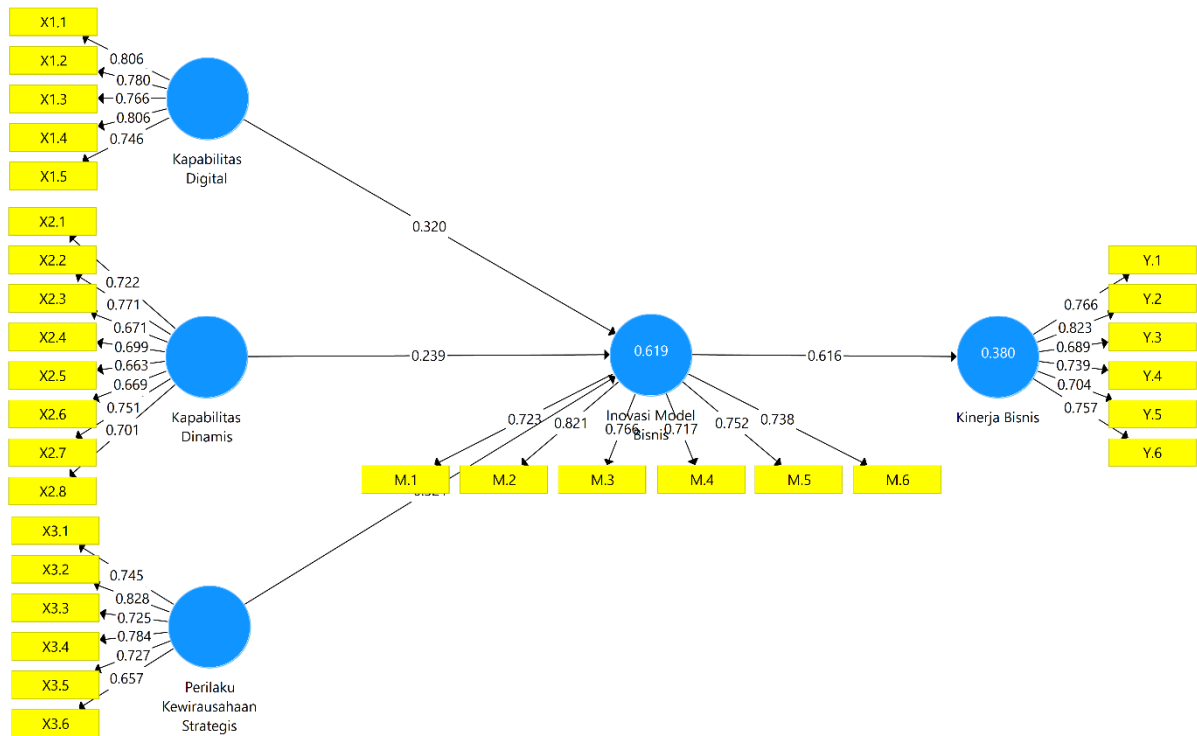
6.	Perusahaan kami secara rutin mengubah atau memperbarui aspek-aspek dari model bisnis yang ada.	☐	☐	☐	☐	☐
----	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

F. Pernyataan Terkait Kinerja Bisnis

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Penjualan perusahaan kami menunjukkan tren pertumbuhan dari waktu ke waktu.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Keuntungan (laba) perusahaan kami mengalami peningkatan secara berkelanjutan.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Perusahaan kami memperoleh hasil investasi yang menguntungkan.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Pangsa pasar kami mengalami pertumbuhan dalam beberapa waktu terakhir.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Operasional perusahaan kami berjalan dengan efisien dan efektif.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Perusahaan kami memperoleh tingkat pengembalian yang baik dari hasil penjualan.	☐	☐	☐	☐	☐

Lampiran 2

Outer Model



Lampiran 3
Outer Loadings

Item	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.477			
X1.10	0.006			
X1.2	0.727			
X1.3	0.819			
X1.4	0.605			
X1.5	0.326			
X1.6	0.273			
X1.7	0.333			
X1.8	0.278			
X1.9	0.831			
X2.1		0.595		
X2.10		-0.006		
X2.2		0.806		
X2.3		0.417		
X2.4		0.391		
X2.5		0.785		
X2.6		0.885		
X2.7		0.105		
X2.8		0.837		
X2.9		0.811		
X3.1				-0.172
X3.2				0.829
X3.3				-0.092
X3.4				-0.215
X3.5				0.819
X3.6				0.883
X3.7				0.008
Y1.1			0.792	
Y1.2			0.832	
Y1.3			0.686	
Y1.4			0.242	
Y1.5			0.279	
Y1.6			0.871	
Y1.7			0.849	

Average Variance Extracted

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Inovasi Model Bisnis	0.568
Kapabilitas Digital	0.610
Kapabilitas Dinamis	0.500
Kinerja Bisnis	0.559
Perilaku Kewirausahaan Strategis	0.557

Lampiran 4

Hasil Validitas Diskriminan

Output Fornell-Larcker Criterion

Variabel	X1	X2	Y	Z
X1	0.796			
X2	0.309	0.802		
Y	0.877	0.343	0.813	
Z	0.267	0.903	0.274	0.848

Construct Reliability dan Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Inovasi Model Bisnis	0.848	0.854	0.887	0.568
Kapabilitas Digital	0.841	0.848	0.887	0.610
Kapabilitas Dinamis	0.856	0.859	0.888	0.500
Kinerja Bisnis	0.842	0.850	0.883	0.559
Perilaku Kewirausahaan Strategis	0.840	0.850	0.882	0.557

Lampiran 5

Inner Model

Uji Kolinearitas

Inner VIF Values

	Inovasi Model Bisnis	Kapabilitas Digital	Kapabilitas Dinamis	Kinerja Bisnis	Perilaku Kewirausahaan Strategis
Inovasi Model Bisnis				1.000	
Kapabilitas Digital	2.361				
Kapabilitas Dinamis	2.817				
Kinerja Bisnis					
Perilaku Kewirausahaan Strategis	2.197				

R Square

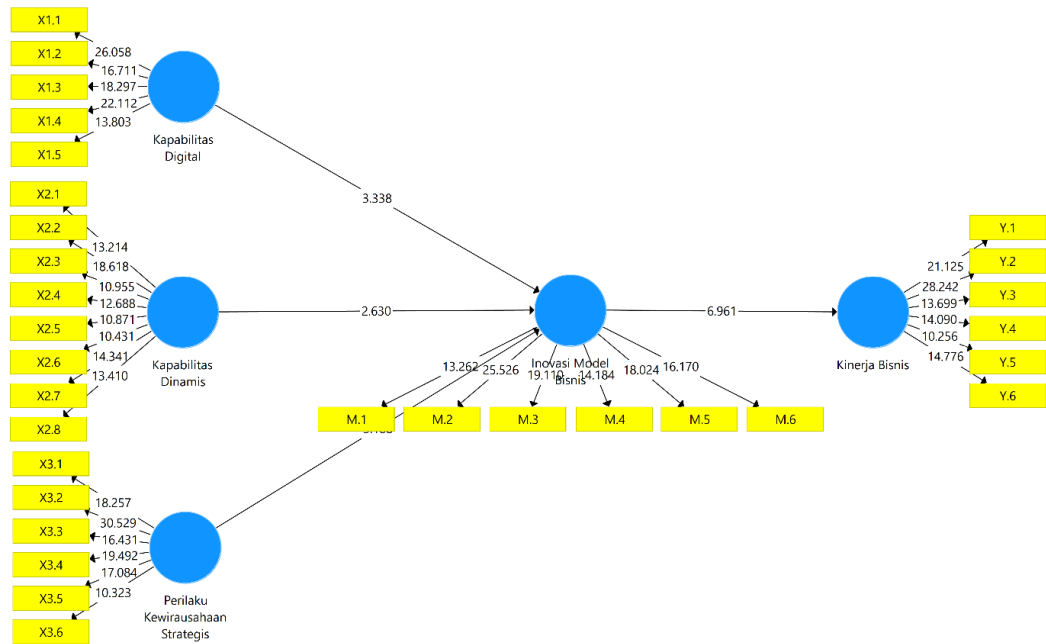
	R Square	R Square Adjusted
Inovasi Model Bisnis	0.619	0.612
Kinerja Bisnis	0.380	0.376

Q Square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Inovasi Model Bisnis	936.000	628.432	0.329
Kapabilitas Digital	780.000	780.000	
Kapabilitas Dinamis	1248.000	1248.000	
Kinerja Bisnis	936.000	749.379	0.199
Perilaku Kewirausahaan Strategis	936.000	936.000	

Lampiran 6

Bootstrapping



Lampiran 7
Hasil Koefisien Jalur

Path coefficients

	Inovasi Model Bisnis	Kapabilitas Digital	Kapabilitas Dinamis	Kinerja Bisnis	Perilaku Kewirausahaan Strategis
Inovasi Model Bisnis				0.616	
Kapabilitas Digital	0.320				
Kapabilitas Dinamis	0.239				
Kinerja Bisnis					
Perilaku Kewirausahaan Strategis	0.321				

Output Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Inovasi Model Bisnis -> Kinerja Bisnis	0.603	0.609	0.088	6.813	0.000
Kapabilitas Digital -> Inovasi Model Bisnis	0.342	0.338	0.091	3.771	0.000
Kapabilitas Dinamis -> Inovasi Model Bisnis	0.242	0.243	0.072	3.352	0.001
Perilaku Kewirausahaan Strategis -> Inovasi Model Bisnis	0.310	0.316	0.092	3.383	0.001

Specific Indirect Effects (Jalur mediasi)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kapabilitas Digital -> Inovasi Model Bisnis -> Kinerja Bisnis	0.206	0.207	0.068	3.047	0.002
Kapabilitas Dinamis -> Inovasi Model Bisnis -> Kinerja Bisnis	0.146	0.149	0.053	2.770	0.006
Perilaku Kewirausahaan Strategis -> Inovasi Model Bisnis -> Kinerja Bisnis	0.187	0.192	0.063	2.947	0.003

Lampiran 8

Hasil Kuesioner

X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	M	M	M	M	M	M	Y	Y	Y	Y	Y	Y
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6												
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	2	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5
5	5	4	3	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	4	5	5	5	2	3	5	5	5	4
4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5
5	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3
2	2	2	2	4	4	4	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5
3	2	3	4	2	4	3	3	3	2	5	4	4	5	3	2	5	4	4	4	5	2	3	5	2	4	3	4	4	3	4
5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5	5	4	5	3	3	4	5	4	4	3	5	4	5
4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5
4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	5	3	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	3	4
5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	2	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	4	3
4	4	4	2	4	5	4	4	2	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	1	4	5	4	5	5	5	5	4	2	3	5
5	4	5	5	4	5	5	2	4	5	5	4	5	4	5	5	4	2	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5
3	4	3	5	4	5	5	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	5	5	2	4	5	4	4	3	5	5	5
4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3	2	1	2	1	2	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5
4	5	5	4	2	5	4	4	5	5	4	4	2	5	4	5	4	2	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
4	5	2	4	5	5	4	5	5	5	4	5	2	5	4	3	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3
5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	2	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	2	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

5	4	3	4	4	4	5	5	4	2	4	1	5	3	5	4	3	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5
4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4
3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	5	3	5	5	4	4	3	5	4
5	4	3	4	4	4	5	5	4	3	5	4	3	3	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4
3	4	2	4	3	4	2	5	2	2	4	4	5	5	3	4	2	4	5	4	5	5	4	2	3	5	4	3	4	5	5
3	4	2	1	2	2	4	5	2	4	3	4	5	5	4	3	4	5	4	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1
4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5
4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5
5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4
5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5
4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4
4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	5	3	5	3	3	4	5	3	4	5	4
4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4
5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	3	4	5	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5
4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4	5	5
5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4
4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	3	3	3
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5
5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4
5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	3	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5
5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	5	5	3	5	4	5	4	5	4
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5
5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5
4	5	3	4	4	4	2	5	1	2	4	5	1	1	4	3	2	1	5	5	4	3	4	4	5	5	5	3	3	5	5
3	4	2	2	4	2	1	3	2	4	5	5	4	2	1	3	5	4	5	4	4	3	1	3	1	3	4	1	4	4	5
4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	3	2	4	2	2	1	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5
5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	3	5	5	4	4	1	4	3	4	5	4	4	5	5
5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	3	4	1	4	2	5	4	5	5	2	4	3	5	4	4	5	4	4
5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	3	4	5	4	3	5
5	4	3	5	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	4
5	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	5	4	3	5	4	5
3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3

5	4	3	5	4	5	4	3	5	4	3	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5	4	3	5	4	5
5	4	3	5	4	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	3	4	4
5	4	3	5	5	5	3	4	5	4	4	5	3	5	4	3	5	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	3
2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	4	3	2	4	2	5	2	2	1	1	1	1
3	2	1	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	3	5	5	5	3	3	1	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	3	3	3	5	3
5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	2	1	3
4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	5	2	4	4	1	3	3	3	4	4	3	3
5	5	4	5	5	3	4	1	5	4	1	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	1	3	1	1	3	2	5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	2	4	3	4	2	2	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4
5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	2	1	2	2	2	4	4	5	4	4	5
4	3	4	4	3	1	3	1	5	5	4	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3
5	2	1	4	1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	1	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5
4	5	5	4	4	1	4	5	3	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	2	2	4	3	1	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	2	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5
3	5	5	3	1	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	1	5	5	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	2	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	2	3	1	2	1	2
3	2	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
5	4	5	5	5	4	2	4	3	3	1	2	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4
5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	1	1	3	1	2	3
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	2	3	4	3	4	2	4	5	4	4	5	4
4	1	2	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5
5	4	4	5	5	2	3	4	4	4	1	2	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4
3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	5	1	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
3	5	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3
5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	3	5	4	3	4	4	5
5	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	3	4	3	5	5	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	5	3	3
3	2	3	3	1	2	1	2	3	3	2	3	3	1	3	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2
3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	1	2
3	2	1	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	1	2	2	1
5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	3	5

5	4	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5
5	4	4	5	3	5	4	3	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	3
1	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2	3	3	3	2	2	3	2	
5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	5	
5	5	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	5	
5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5	3	5	4	4	4	3	4	
5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	3	5	
5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	3	5	5	
5	4	4	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	3	4	
5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5		
5	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	3	5	5	4	3	5	4	5	
5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	
5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4	5	
5	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	4	3	4	5	5	5	4	3	5	4	
5	4	3	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	
5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5	5	
3	2	2	3	1	3	2	3	3	2	1	1	3	2	3	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	3	2	2	3	3	1	
5	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	4	3	4	4	5	
5	4	3	4	5	5	4	4	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	5	
5	4	3	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	3	5	5	3	
5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	3	5	5	5	4	3	5	5	3	
5	4	3	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	3	4	
5	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	3	
5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	5	
4	5	3	4	5	3	1	4	2	5	3	5	2	1	4	5	2	3	4	5	4	3	2	4	4	2	1	4	2	4	4	
5	4	3	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	3	
4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	
2	3	1	4	4	4	5	2	4	5	5	4	4	1	3	2	4	4	4	1	3	2	4	4	2	2	4	1	4	5	5	
4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	
5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	3	4	5	4	3	3	5	5	
5	4	3	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	3	4	5	
5	4	3	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	3	
5	4	4	5	5	3	5	5	4	3	5	5	4	3	4	5	5	4	3	5	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	
5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	
5	4	3	4	5	5	4	4	5	3	5	4	3	5	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	
5	4	3	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	
5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	
3	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	1	1	3	
5	4	5	3	4	5	4	3	5	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	3	

4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
3	2	1	3	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	3	2	2	1	2	3	2	2	1	3	3	3	2	2	3	1	3
5	4	4	3	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5
4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4
3	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	2	3	3	2	1	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	2	2	3	3	3
5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3
3	2	3	3	2	3	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	2	2