

## Dampak Hubungan antara *Business Model Innovation* (BMI) *Drivers*, BMI *Practices*, dan BMI *Outcomes* terhadap Kinerja dan Inovasi Perusahaan (Studi pada UMKM di Yogyakarta)

Haiqal Bilad Sulistia Marta<sup>a)</sup>, Siti Nursyamsiah

*Department of Management, Faculty of Business and Economics  
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta  
Indonesia*

<sup>a)</sup>Corresponding author: [haiqalbiladsm@gmail.com](mailto:haiqalbiladsm@gmail.com)

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana dampak hubungan antara BMI *Drivers*, BMI *Practices*, dan BMI *Outcomes* terhadap kinerja perusahaan dan inovasi. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang berada di provinsi DI Yogyakarta. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 150 responden. Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* untuk mengumpulkan informasi dari target yang spesifik karena setiap populasi tidak memiliki karakter yang sama untuk menjadi sampel melainkan hanya populasi yang memenuhi syarat tertentu yang akan ditetapkan menjadi sampel dalam penelitian. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis *structural equation modeling* (SEM) dengan bantuan *software* SmartPLS. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara BMI *Drivers* terhadap BMI *Practices*, BMI *Practices* berpengaruh positif terhadap BMI *Outcomes*, dan BMI *Outcomes* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dan inovasi.

**Kata Kunci:** *business model innovation* (BMI), BMI *drivers*, BMI *practices*, BMI *outcomes*, kinerja perusahaan, inovasi

### PENDAHULUAN

Ditengah kontribusinya terhadap kemajuan berbagai sektor di Indonesia UMKM selalu dibayang-bayangi dengan banyak variabel yang memengaruhi cara kerja UMKM untuk selalu menjaga keberlangsungan hidup mereka dan meningkatkan keunggulan kompetitif serta daya saing yang mereka miliki, dan salah satu variabel yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi adalah inovasi. Inovasi secara luas dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau kapasitas perusahaan dalam memperkenalkan produk, proses, atau ide baru untuk perusahaan itu sendiri (Filser et al., 2018).

Adanya berbagai tantangan bagi UMKM dalam melakukan inovasi untuk kepentingan perusahaan memaksa mereka untuk mengubah *business model* (BM) mereka sebelumnya atau membuat BM yang baru dengan mengimplementasikan BMI (*business model*

*innovation*) (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). *Business model* (BM) umumnya mengacu pada representasi logika perusahaan untuk menciptakan, mendistribusikan, serta menangkap nilai bagi perusahaan dan juga bagi pelanggan dengan berkolaborasi pada tingkat strategis dan operasional untuk menawarkan produk hingga kemudian mengeksploitasinya (Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019; Marolt et al. 2018). BM perusahaan tidak selamanya dapat berjalan dengan lancar, maka dari itu perusahaan harus mengeksplorasi BM tersebut dengan *Business Model Innovation* (BMI). BMI didefinisikan sebagai perubahan satu atau beberapa komponen BM atau perubahan seluruh arsitektur BM menjadi sebuah BM yang baru bagi perusahaan (Foss and Saebi, 2017).

Pada dasarnya proses terjadinya BMI dalam lingkup UMKM terbagi menjadi tiga bagian yang memiliki keterkaitan di setiap bagiannya (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Bagian pertama adalah BMI *drivers*. BMI *drivers* dibagi menjadi dua yaitu *driver* eksternal dan internal. BMI *drivers* eksternal berkaitan dengan lingkungan eksternal UMKM seperti tren sosial ekonomi, perkembangan teknologi, perubahan persaingan, politik, dan perubahan hukum lainnya (Foss and Saebi 2017; Waldner et al. 2015). BMI *drivers* internal menghadirkan karakteristik organisasi atau kapabilitas internal perusahaan dan hal tersebut bersifat strategis atau berbasis sumber daya (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Bagian kedua adalah BMI *practices*. BMI *practices* dapat melibatkan serangkaian proses sekaligus. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan alat yang berbeda dan harus mengelola eksperimen BM dengan memerlukan kepemimpinan organisasi tertentu, dengan kata lain perusahaan harus memiliki divisi sendiri atau harus memiliki manajer yang berwenang untuk melakukan eksperimen (Chesbrough 2010). Perusahaan juga dapat menggunakan alat BM yang berbeda untuk mengelola proses BMI yang mereka lakukan, yang dapat digunakan untuk berbagai fase BMI (Heikkilä, Bouwman, and Heikkilä 2018; Täuscher and Abdelkafi 2017). Bagian terakhir adalah BMI *outcomes*. Terdapat empat klasifikasi yang ada pada BMI *outcomes* yaitu kinerja ekonomi, nilai, hasil tingkat industri, dan tindakan strategis (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Tidak hanya itu, Foss and Saebi (2017) mengidentifikasi dua perspektif BMI *outcomes*. Perspektif pertama mengasumsikan bahwa BMI *outcomes* mengarah pada pandangan proses dan mengeksplorasi bagaimana BM mengarah pada hasil kinerja yang lebih baik, dan perspektif kedua mengarah pada bagaimana BMI *outcomes* dapat menyelidiki pengaruh dari berbagai jenis BM pada kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui apakah BMI *drivers* memiliki dampak positif pada BMI *practices*. (2) Untuk mengetahui apakah BMI *practices* memiliki dampak positif pada BMI *outcomes*. (3) Untuk mengetahui apakah BMI *outcomes* berpengaruh positif pada kinerja perusahaan. (4) Untuk mengetahui apakah BMI *outcomes* berpengaruh positif pada inovasi perusahaan.

## KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

### ***Business Model* (BM)**

*Business model* (BM) umumnya mengacu pada representasi logika perusahaan untuk menciptakan, mendistribusikan, serta menangkap nilai bagi perusahaan dan juga bagi pelanggan dengan berkolaborasi pada tingkat strategis dan operasional untuk menawarkan produk hingga kemudian mengeksploitasinya (Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019; Marolt et al. 2018). Sementara itu Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute (2019) memiliki pendapat yang hampir sama bahwa BM adalah sebuah presentasi tentang bagaimana bisnis menciptakan dan memberikan nilai, baik bagi pelanggan dan perusahaan.

Adanya konsep BM menawarkan sebuah pendekatan baru yang sistematis dan didorong oleh eksperimen untuk mempertimbangkan pilihan perusahaan dalam lingkungan yang tidak pasti, bergerak cepat, dan tidak dapat diprediksi. Dalam praktiknya, BM dapat dibagi menjadi dua yaitu pembelajaran dan eksperimen. Pembelajaran diartikan sebagai bagaimana perusahaan memperoleh pengetahuan baru seperti melalui riset dan pengembangan, mendiskusikan ide-ide baru, dan juga berinteraksi dengan pihak lain, misalnya mitra bisnis baru.

Eksperimen didefinisikan sebagai bagaimana perusahaan dapat mengubah dan mengimplementasikan ide dan pengetahuan baru yang mereka dapatkan (Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019). Adanya eksperimen membuat struktur BM menjadi berubah. Perubahan BM dapat diklasifikasikan dalam empat kategori yaitu *BM Creation* (proses/aktivitas baru), ekstensi BM (menambahkan proses/aktivitas baru), revisi BM (mengubah proses/aktivitas yang ada), dan penghentian BM (menghentikan proses/aktivitas yang ada) (Shakeel et al. 2020).

### ***Business Model Innovation (BMI)***

Definisi BMI seringkali memiliki perbedaan dari berbagai peneliti maupun akademis. Menurut Foss and Saebi (2017) BMI didefinisikan sebagai perubahan satu atau beberapa komponen BM atau perubahan seluruh arsitektur BM menjadi sebuah BM yang baru bagi perusahaan. Lindgardt, Reeves, and Stalk (2013) mendefinisikan BMI sebagai penemuan kembali dua atau lebih komponen BM yang dapat mengarah pada cara perusahaan dalam menyampaikan nilai yang baru.

Zott, Amit, and Massa (2011) memiliki definisi bahwa BMI dapat menjadi suatu adopsi aktivitas baru yang menentukan BM perusahaan, adopsi hubungan baru antara aktivitas yang ada pada perusahaan, atau penggantian pelaku usaha dalam jaringan nilai perusahaan. Menurut Geissdoerfer, Vladimirova, and Evans (2018) BMI diartikan sebagai perubahan dalam konfigurasi baik keseluruhan model bisnis ataupun elemen individunya, baik sebagai reaksi terhadap peluang atau tantangan di lingkungan organisasi atau sebagai sarana untuk diversifikasi dan berinovasi.

Mereka juga mendefinisikan BMI sebagai konseptualisasi dan implementasi model bisnis baru. Ini dapat terdiri dari pengembangan model bisnis yang sama sekali baru, diversifikasi ke model bisnis tambahan, akuisisi model bisnis baru, ataupun transformasi dari satu bisnis model ke bisnis model yang lain. Definisi BMI dapat dikategorikan menjadi dua kelompok berdasarkan sumber BMI yaitu asli atau tiruan. BMI asli adalah BM baru yang diperoleh dari pengembangan teknologi atau pembentukan kembali internal perusahaan dalam melakukan bisnis, sedangkan BMI tiruan adalah BM baru yang sudah ditemukan oleh perusahaan lain dan kemudian diadaptasi (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019).

Penerapan BMI yang berkelanjutan juga dapat meningkatkan kinerja keuangan, sosial, dan lingkungan mereka serta meningkatkan ketahanan dan keterpaparan terhadap risiko dari lingkungan perusahaan yang tidak stabil dan sangat dinamis (Boons and Lüdeke-Freund 2013; Rashid et al. 2013). Dalam penelitian sebelumnya disebutkan bahwa sebagian besar (54%) perusahaan dari survei global lebih senang dengan suatu BM yang baru daripada produk dan layanan baru sebagai sumber keunggulan kompetitif di masa yang akan datang dan menawarkan BM yang inovatif sebagai sarana untuk melahirkan pasar baru atau memungkinkan perusahaan untuk mewujudkan peluang baru di pasar yang ada (Fauzan, Mawardi, and Iqbal 2021).

### **BMI Drivers**

Dalam ilmu manajemen istilah “*driver*” umumnya dimaksudkan sebagai suatu kondisi mengenai segala aspek apa pun dari suatu perusahaan yang memiliki peran penting bagi keberhasilan dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan (Ammirato, Linzalone, and Felicetti 2021). *Drivers BMI* terbagi menjadi dua yaitu eksternal dan internal. *Driver* eksternal BMI berkaitan dengan lingkungan dinamis eksternal perusahaan seperti tren sosial ekonomi, perkembangan teknologi, perubahan persaingan, posisi jaringan, politik, tuntutan pemangku kepentingan dan perubahan hukum. Sebaliknya *driver* internal BMI menghadirkan karakteristik organisasi atau kapabilitas internal perusahaan yang bersifat strategis atau berbasis sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri (Foss and Saebi 2017; Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019; Waldner et al. 2015).

Lingkungan eksternal dapat dilihat sebagai peluang bagi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan jika perusahaan tersebut dapat bereaksi sangat cepat (Pati et al. 2018). Lingkungan eksternal juga dapat dibedakan menjadi dua yaitu lingkungan yang sangat dinamis dan lingkungan yang stabil (Pati et al. 2018). Perusahaan yang ada pada lingkungan dinamis harus secara berkala memperbarui BM mereka daripada mereplikasi BM yang sudah ada, sementara perusahaan yang ada pada lingkungan stabil relatif memiliki lebih banyak waktu untuk mengembangkan atau mereplikasi BM yang sudah ada (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019).

### **BMI Practices**

BMI *practices* adalah kegiatan di dalam perusahaan yang berkaitan dengan eksplorasi mengenai bagaimana mengubah logika bisnis perusahaan baik secara bertahap atau radikal serta mengekspresikan strategi perusahaan dalam BM yang mereka miliki (Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019). Contohnya adalah suatu perusahaan otomotif membuat pilihan strategis untuk membedakan produk mereka dengan produk pesaing dengan memberikan layanan purna jual yang luar biasa, yang memerlukan perubahan dalam aktivitas BM.

BMI *practices* dapat melibatkan serangkaian proses sekaligus. Misalnya suatu perusahaan dapat menggunakan *tools* yang berbeda dan harus mengelola eksperimen dengan BM, yang memerlukan kepemimpinan organisasi tertentu (manajer harus memiliki kewenangan yang cukup untuk melakukan sebuah eksperimen) (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Perusahaan dapat menggunakan *tools* BM yang berbeda untuk mengelola proses dan praktik BMI mereka yang pada akhirnya hal tersebut dapat digunakan untuk berbagai fase BMI (Heikkilä, Bouwman, and Heikkilä 2018; Täuscher and Abdelkafi 2017). BMC (*business model canvas*) umumnya menjadi salah satu alat yang paling sering digunakan dalam BMI *practices* (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Beberapa BMI *practices* mungkin memiliki perbedaan berdasarkan karakteristik perusahaan, salah satunya ukuran atau usia perusahaan. Perbedaan utama antara UMKM dan perusahaan berukuran besar terletak pada kemampuan internal, sumber daya, dan birokrasi (Hossain and Kauranen 2016).

### **BMI Outcomes**

Pucihar et al. (2019) mendefinisikan BMI *outcomes* sebagai perubahan dalam standarisasi dan integrasi proses bisnis serta perubahan dalam aplikasi dan infrastruktur informasi dan komunikasi sebagai dampak dari kegiatan BMI pada perusahaan. BMI *outcomes* dapat diidentifikasi menjadi empat yaitu kinerja ekonomi, nilai, tingkat hasil industri, dan tindakan strategis oleh karena itu hasil yang terkait dengan kinerja ekonomi dapat mencakup kinerja

ekonomi riil, kinerja ekonomi yang dirasakan, dan pada akhirnya akan berdampak kelangsungan hidup perusahaan (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Sementara itu Foss and Saebi (2017) mengidentifikasi dua perspektif BMI *outcomes*. Perspektif pertama mengasumsikan bahwa BMI *outcomes* mengarah pada pandangan proses dan mengeksplorasi bagaimana BM mengarah pada hasil kinerja yang lebih baik, dan perspektif kedua mengarah pada bagaimana BMI *outcomes* dapat menyelidiki pengaruh dari berbagai jenis BM pada kinerja perusahaan.

BMI *Outcomes* juga berdampak pada beberapa pilar penting perusahaan diantaranya inovasi dan kinerja perusahaan itu sendiri (Bashir and Verma 2019; Foss and Saebi 2017). Adanya inovasi terbuka sebagai model inovasi yang lebih efektif karena daripada mengandalkan ide internal untuk memajukan bisnis, perusahaan dapat melihat ke luar wilayah mereka untuk memanfaatkan sumber ide internal dan eksternal untuk diadaptasi dan kemudian mengeksekusinya (Bashir, Naqshbandi, and Farooq 2020). Walaupun inovasi merupakan BMI *outcomes* tetapi inovasi juga bisa mendapatkan penolakan salah satunya dari konsumen ketika sebuah perusahaan merombak model bisnisnya dan melakukan inovasi radikal karena pelanggan mungkin lebih memilih inovasi tambahan dari BM yang sudah ada sebelumnya (Gerben, Cees, and Alfred 2003). Selain berdampak pada inovasi, kebaruan yang dihadirkan oleh beberapa BM yang didapatkan dari BMI *outcomes* akhirnya akan berdampak pada penciptaan nilai yang unggul dan mengubah cara lama perusahaan dalam melakukan bisnis serta menjadi standar baru untuk perusahaan atau wirausahaan generasi selanjutnya (Bashir, Naqshbandi, and Farooq 2020).

### Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan salah satu indikator terpenting dalam sebuah bisnis. Menurut Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute (2019), kinerja perusahaan dapat diukur dengan menggunakan indikator keuangan dan indikator non keuangan (seperti operasional) atau melibatkan kedua indikator tersebut. Zott, Amit, and Massa (2011) memiliki pendapat bahwa BM adalah konstruksi pemersatu untuk menjelaskan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan dan mendefinisikannya sebagai suatu metode dimana perusahaan membangun dan menggunakan sumber dayanya untuk menawarkan nilai yang lebih baik kepada pelanggan dan menghasilkan uang ketika melakukannya.

BMI juga merupakan salah satu fokus utama sebagian besar CEO perusahaan besar untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka. Mereka berpendapat bahwa dengan berinovasi pada BM mereka maka perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif karena BM suatu perusahaan dapat menjadi ciri khas dari perusahaan itu sendiri sehingga akan sulit untuk ditiru dan pada akhirnya menghasilkan profitabilitas perusahaan yang berkelanjutan (Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019). Kebaruan yang selalu dihadirkan oleh suatu BM akan berdampak pada penciptaan nilai yang unggul, terutama dalam performa perusahaan dan mengubah cara lama perusahaan dalam melakukan bisnis (Bashir, Naqshbandi, and Farooq 2020).

### Inovasi

Inovasi sering dikonseptualisasikan sebagai sifat organisasi/perusahaan yang dapat bertahan lama (Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019). Menurut Kim, Kim, and Hwang (2021) inovasi mengacu pada sebuah pembaruan dan perluasan jangkauan produk dan layanan serta pasar terkait penetapan metode produksi, pasokan dan distribusi baru, pengenalan perubahan dalam manajemen, organisasi kerja, kondisi kerja, dan keterampilan tenaga kerja. Selain itu

dari sumber yang lain, Indriastuti (2019), mendefinisikan bahwa inovasi adalah suatu kecenderungan perusahaan untuk mengadopsi teknologi baru yang mewakili kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan peluang di berbagai lingkungan.

Di satu sisi ada dimensi yang berkaitan dengan orientasi, kecenderungan atau budaya perusahaan. Dalam hal ini sebuah inovasi berpedoman pada transparansi akan adanya ide-ide baru sebagai bagian dari budaya perusahaan. Di sisi lain, ada dimensi yang berkaitan dengan daya tampung suatu organisasi untuk melakukan segala sesuatu dengan cara yang inovatif. Dimensi ini berhubungan dengan kapasitas untuk ikut serta dalam inovasi atau untuk memperkenalkan beberapa proses, output berupa produk, atau gagasan baru dalam sebuah organisasi (Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019).

### Perumusan Hipotesis

Penelitian konseptual sebelumnya telah mengidentifikasi kaitan antara BMI *drivers* dan BMI *practices* dan mendapatkan temuan bahwa BMI *drivers* memiliki pengaruh terhadap BMI *practices* (Foss and Saebi 2017). Studi terbaru lainnya juga memiliki hasil dan pendapat yang sama bahwa baik *internal drivers* (aktivitas dan strategi inovasi) dan *eksternal drivers* (turbulensi teknologi) memengaruhi eksperimen *Business Model* dan pada gilirannya memengaruhi BMI *practices* (Bouwman et al. 2018). Hasil dari penelitian-penelitian tersebut mendukung hipotesis:

**H<sub>1</sub>:** *BMI drivers memiliki pengaruh positif terhadap BMI practices.*

Penelitian yang dilakukan oleh Heikkilä, Bouwman, and Heikkilä (2018) mengungkapkan bahwa UMKM memiliki proses BMI yang berbeda daripada perusahaan besar dan mengembangkan pemikiran BM mereka dengan melakukan proses BMI secara repetitif. Penelitian sebelumnya memiliki pendapat bahwa BMI *practices* memiliki keterkaitan dan memengaruhi BMI *outcomes* (Foss and Saebi 2017; Heikkilä, Bouwman, and Heikkilä 2018). Penelitian terbaru menunjukkan hubungan yang positif antara BMI *practices* dengan inovasi dan kinerja perusahaan dimana dua hal tersebut termasuk ke dalam BMI *outcomes* (Bouwman et al. 2018). Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis:

**H<sub>2</sub>:** *BMI practices memiliki pengaruh positif terhadap BMI outcomes.*

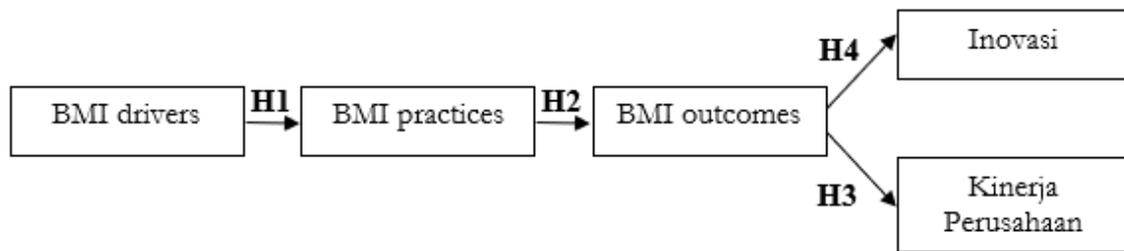
Dari berbagai BMI *outcomes* Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute (2019) menyoroti dua yaitu kinerja perusahaan dan inovasi. Secara spesifik perusahaan yang selalu memperbarui *Business Model* mereka memiliki lebih banyak pengalaman dan pengetahuan serta akan lebih percaya diri untuk mengubah BM mereka, oleh karena itu penelitian yang dilakukan oleh Foss and Saebi (2017) menunjukkan hasil bahwa BMI memiliki peran terhadap performa dan kinerja perusahaan. Penelitian dari oleh Giesen et al. (2007) menunjukkan bahwa berbagai jenis perubahan BM secara langsung dapat menyebabkan peningkatan kinerja suatu perusahaan. Studi dari Marolt et al. (2018) mengungkapkan hasil bahwa BMI *outcomes* secara positif memiliki keterkaitan dengan dengan kinerja perusahaan. Bouwman et al. (2018) juga memiliki pendapat yang sama dengan penelitian maupun studi sebelumnya bahwa pengimplementasian BM memiliki dampak positif pada kinerja atau kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian-penelitian tersebut mendukung hipotesis:

**H<sub>3</sub>:** *BMI outcomes memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.*

Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute (2019) memiliki pendapat bahwa BMI *outcomes* memiliki dampak langsung pada inovasi perusahaan. Bouwman et al. (2018) juga memiliki pendapat

bahwa semakin UMKM lebih berfokus pada BM maka semakin banyak inovasi yang akan dihasilkan karena suatu keinovatifan dilihat sebagai variabel dependen yang merepresentasikan keseluruhan output inovatif perusahaan. Hasil dari penelitian-penelitian tersebut mendukung hipotesis:

**H4:** BMI *outcomes* memiliki pengaruh positif terhadap inovasi



**Gambar 1.** Kerangka Penelitian

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *structural equation model* (SEM) sebagai metode analisisnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yaitu sebanyak 329.719 UMKM (Dataku Bappeda Jogjapro, 2021).

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan metode *judgement sampling*. Sampel dalam penelitian ini ditentukan yaitu 5 sampai dengan 10 x (jumlah indikator + jumlah variabel laten). Dengan adanya pedoman tersebut jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah  $5 \times (25 + 5) = 150$  sampel. Pengumpulan data dalam penelitian ini ditempuh dengan metode kuesioner dan menggunakan skala *likert* 1 – 5 dengan urutan sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

**Tabel 1.** Deskriptif Responden

Profil demografis	N	%
<i>Jenis Kelamin</i>		
Laki-laki	101	67,3
Perempuan	49	32,7
<i>Usia</i>		
18-20 tahun	14	9,3
21-30 tahun	84	56,0
31-40 tahun	31	20,7
> 40 tahun	21	14,0
<i>Sektor UMKM</i>		
Sektor perdagangan	92	61,3
Sektor pertanian	10	6,7
Sektor kelautan dan perikanan	1	0,7

Profil demografis	N	%
Sektor komunikasi	3	2,0
Sektor pariwisata	4	2,7
Sektor jasa kesehatan	3	2,0
Sektor konstruksi	9	6,0
Sektor jasa Pendidikan	4	2,7
Sektor industri pengolahan	21	14,0
Sektor hiburan	2	1,3
Lain-lain	1	0,7
<i>Usia Usaha</i>		
2-5 tahun	89	59,3
6-10 tahun	39	26,0
> 10 tahun	22	14,7
<i>Jumlah Karyawan</i>		
5-19 orang	89	59,3
20-99 orang	45	30,0
> 100 orang	16	10,7

Sumber: Data primer diolah (2022)

## Pengukuran Variabel

### BMI *Drivers*

BMI *drivers* adalah segala faktor eksternal maupun internal yang memengaruhi baik secara langsung atau tidak langsung dari suatu BMI itu sendiri yang akan memiliki dampak baik atau buruk bagi perusahaan (Ammirato, Linzalone, and Felicetti 2021; Foss and Saebi 2017; Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019). Indikator dari operasional variabel ini adalah (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019):

- a) Pengembangan produk baru
- b) Kegiatan inovasi dan/atau kegiatan R&D
- c) Pengiklanan produk atau layanan dengan cara baru
- d) Meminimalkan biaya untuk meningkatkan bisnis
- e) Meminimalkan biaya untuk memfokuskan penawaran produk
- f) Pengubahan preferensi pelanggan
- g) Perkembangan teknologi yang semakin cepat

### BMI *Practices*

BMI *practices* adalah kegiatan di dalam perusahaan yang berkaitan dengan eksplorasi mengenai bagaimana mengubah *Business Model* (BM) perusahaan baik secara bertahap atau radikal serta mengekspresikan strategi perusahaan dalam BM yang mereka miliki (Bouwman, Nikou, and de Reuver 2019). Indikator dari operasional variabel ini adalah (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019):

- a) Memiliki tim khusus dalam menangani eksperimen BM
- b) Pengalokasian anggaran untuk eksperimen BM

- c) Perubahan baru pada *Business Model* (BM) di mana sektor perusahaan Anda berada
- d) Perubahan pada BM Anda di mana BM tersebut memperkenalkan cara baru untuk bertransaksi dengan pelanggan

### **BMI Outcomes**

BMI *outcomes* didefinisikan sebagai perubahan dalam standarisasi dan integrasi proses bisnis serta perubahan dalam aplikasi dan infrastruktur informasi dan komunikasi sebagai dampak dari kegiatan BMI pada perusahaan (Pucihar et al. 2019). Indikator dari operasional variabel ini adalah (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019):

- a) Suatu BMI hanya membutuhkan perubahan dari beberapa komponen BM
- b) Kolaborasi dengan mitra selama proses BMI
- c) Manajemen perusahaan yang mendukung seluruh proses BMI
- d) Perubahan dalam BM menyebabkan perubahan dalam proses bisnis perusahaan
- e) Perubahan BM perusahaan menyebabkan perubahan dalam penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi (penggunaan internet, sosial media, dll)

### **Kinerja Perusahaan**

Kinerja adalah istilah yang dipakai untuk tindakan atau kegiatan suatu organisasi pada suatu periode yang didasari pada jumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan acuan pertanggungjawaban, akuntabilitas, ataupun sejenisnya. Indikator dari operasional variabel ini adalah (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019):

- a) Pertumbuhan penjualan perusahaan dalam 1 tahun terakhir
- b) Pangsa pasar yang dimiliki saat ini
- c) Tingkat penetrasi pasar perusahaan saat ini

### **Inovasi**

Menurut Indriastuti (2019) inovasi adalah suatu kecenderungan perusahaan untuk mengadopsi teknologi baru yang mewakili kemampuan mereka untuk tetap bertahan dan menyesuaikan diri dengan peluang di berbagai lingkungan. Indikator dari operasional variabel ini adalah (Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute 2019):

- a) Budaya perusahaan yang berfokus pada inovasi yang konsisten
- b) Perusahaan sangat menghargai ide yang original
- c) Perusahaan menerima segala risiko atas investasi yang kami lakukan
- d) Perusahaan menunjukkan kegigihan dalam mengubah ide menjadi kenyataan
- e) Perusahaan memiliki tujuan untuk melakukan inovasi setiap tahunnya
- f) Perusahaan menghadirkan inovasi yang benar-benar baru ke pasar

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Statistik**

#### ***Outer Model***

Pengujian *outer model* meliputi uji validitas dan reliabilitas. Validitas konvergen diukur dengan menggunakan parameter *outer loading* dan AVE (*average variance extracted*). Ukuran reflektif individual dikatakan berkorelasi jika nilai lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur

(Ghozali and Latan, 2015). Berdasarkan kriteria ini maka indikator dengan *loading factor* < 0,70 akan dihilangkan dari model. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan SmartPLS, keandalan konstruk dapat diukur dengan dua cara yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Namun, menggunakan *cronbach's alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk memberikan nilai yang lebih rendah (*underestimation*) sehingga lebih baik menggunakan *composite reliability*. Hasil pengujian validitas konvergen dan reliabilitas secara lengkap tersaji pada tabel berikut ini.

**Tabel 2.** Hasil Uji Validitas Konvergen dan Uji Reliabilitas

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Ket.	<i>Mean</i>	<i>Cron a</i>	CR	AVE
BMI Drivers	X1.1	0,712	Valid	4,21	0,847	0,884	0,521
	X1.2	0,714	Valid	4,25			
	X1.3	0,726	Valid	4,28			
	X1.4	0,701	Valid	4,31			
	X1.5	0,716	Valid	4,38			
	X1.6	0,750	Valid	4,15			
	X1.7	0,732	Valid	4,46			
BMI Practices	X2.1	0,799	Valid	3,89	0,819	0,880	0,647
	X2.2	0,746	Valid	4,06			
	X2.3	0,829	Valid	4,10			
	X2.4	0,839	Valid	4,21			
BMI Outcomes	X3.1	0,739	Valid	4,25	0,827	0,878	0,591
	X3.2	0,741	Valid	4,22			
	X3.3	0,777	Valid	4,30			
	X3.4	0,780	Valid	4,27			
	X3.5	0,804	Valid	4,30			
Kinerja Perusahaan	Y1.1	0,766	Valid	4,32	0,779	0,872	0,694
	Y1.2	0,883	Valid	4,25			
	Y1.3	0,846	Valid	4,22			
Inovasi	Y2.1	0,715	Valid	4,27	0,802	0,858	0,501
	Y2.2	0,705	Valid	4,38			
	Y2.3	0,702	Valid	4,28			
	Y2.4	0,710	Valid	4,39			
	Y2.5	0,700	Valid	4,33			
	Y2.6	0,714	Valid	4,24			

Sumber: Data primer diolah (2022)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa seluruh *loading factor* memiliki nilai > 0,70 sehingga valid dan tidak ada indikator yang harus dihilangkan dari model. Tabel di atas juga menunjukkan bahwa baik menggunakan *cronbach's alpha* maupun *composite reliability* semua

variabel memiliki nilai  $> 0,70$  dalam uji reliabilitas. Uji validitas menggunakan nilai AVE (*average extracted variance*)  $> 0,50$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel yang diukur valid dan reliabel, dan pengujian model struktural dapat dilanjutkan.

Validitas diskriminan diamati dengan nilai *cross-loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antara suatu konstruk dengan indikatornya dan indikator konstruk lainnya. Nilai standar yang digunakan untuk *cross-loading* adalah harus lebih besar dari 7 atau dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *average variance extraction* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dalam model dengan konstruk lainnya. Setiap konstruk dikatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik jika nilai akar AVE-nya lebih besar dari nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lain dalam model.

**Tabel 3.** Nilai *Fornell-Larcker Criterion*

	BMI Drivers	BMI Outcomes	BMI Practices	Inovasi	Kinerja Perusahaan
BMI Drivers	0,722				
BMI Outcomes	0,648	0,769			
BMI Practices	0,657	0,628	0,804		
Inovasi	0,679	0,489	0,564	0,708	
Kinerja Perusahaan	0,494	0,422	0,492	0,485	0,833

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan hasil penghitungan *cross loading* dan tabel 2 di atas masing-masing item memiliki nilai *cross-loading*  $> 0,70$  dan setiap item memiliki nilai terbesar jika dikaitkan dengan variabel latennya dibandingkan jika dikaitkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel *manifest* dalam penelitian ini menjelaskan variabel laten dengan benar dan membuktikan validitas diskriminan semua item valid.

### **Inner Model**

Pengujian model struktural bertujuan untuk mengetahui hubungan antara konstruk, nilai signifikansi, dan *R square* dari model penelitian. Evaluasi model struktural PLS diawali dengan melihat *R-square* setiap variabel laten dependen. Tabel di bawah ini merupakan hasil perkiraan *R-square* sebagai berikut:

**Tabel 4.** Hasil Pengujian *Goodness of Fit*

	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
BMI Outcomes	0,394	0,390
BMI Practices	0,432	0,428
Inovasi	0,239	0,234
Kinerja Perusahaan	0,178	0,173

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan nilai *adjusted R-Square* dari variabel BMI *practices* sebesar 0,428 nilai tersebut artinya bahwa variabel *bmi practices* dapat dijelaskan dengan variabel BMI *drivers* sebesar 42,8% dan sisanya 57,2% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Nilai *adjusted R-Square* dari variabel BMI *outcomes*

sebesar 0,390 nilai tersebut artinya bahwa variabel BMI *outcomes* dapat dijelaskan dengan variabel BMI *practices* sebesar 39% dan sisanya 61% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Nilai *adjusted R-Square* dari variabel kinerja perusahaan sebesar 0,173 nilai tersebut artinya bahwa variabel kinerja perusahaan dapat dijelaskan dengan variabel BMI *Outcomes* sebesar 17,3% dan sisanya 82,7% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Nilai *adjusted R-Square* dari variabel inovasi sebesar 0,234 nilai tersebut artinya bahwa variabel inovasi dapat dijelaskan dengan variabel BMI *outcomes* sebesar 23,4% dan sisanya 76,6% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis secara langsung adalah *output* gambar maupun nilai yang terdapat pada *output path coefficients*. Dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis secara langsung adalah jika *p value* < 0,05 (*significance level*= 5%) maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 5.** Pengujian Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	Sampel Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T-Statistic ( O/SDEV )	P-Value
BMI <i>Drivers</i> -> BMI <i>Practices</i>	0,657	0,663	0,048	13,819	0,000
BMI <i>Practices</i> -> BMI <i>Outcomes</i>	0,628	0,632	0,062	10,201	0,000
BMI <i>Outcomes</i> -> Kinerja Perusahaan	0,422	0,433	0,089	4,735	0,000
BMI <i>Outcomes</i> -> Inovasi	0,489	0,505	0,067	7,325	0,000

Sumber: Data primer diolah (2022)

Tabel 5 tersebut menunjukkan bahwa dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini pengujian tersebut dilakukan dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Berikut merupakan hasil analisis PLS *bootstrapping*.

Hasil pengujian hipotesis pertama yakni pengaruh BMI *drivers* terhadap BMI *practices* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,657 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan *t-statistic* sebesar 13,819. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai *t-statistic* sebesar 13,819 lebih dari *t-tabel* 1,960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa BMI *drivers* berpengaruh terhadap BMI *practices* sehingga hipotesis yang menyebutkan BMI *drivers* memiliki pengaruh positif terhadap BMI *practices* diterima.

Hasil pengujian hipotesis kedua yakni pengaruh BMI *practices* terhadap BMI *outcomes* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,628 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan *t-statistic* sebesar 10,201. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai *t-statistic* sebesar 10,201 lebih dari *t-tabel* 1,960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa BMI *practices* berpengaruh terhadap BMI *outcomes* sehingga hipotesis yang menyebutkan BMI *practices* memiliki pengaruh positif terhadap BMI *outcomes* diterima.

Hasil pengujian hipotesis ketiga yakni pengaruh BMI *outcomes* terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,422 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan *t-statistic* sebesar 4,735. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai *t-statistic* sebesar 4,735 lebih dari dari t-tabel 1,960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa BMI *outcomes* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan sehingga hipotesis yang menyebutkan BMI *outcomes* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan diterima.

Hasil pengujian hipotesis keempat yakni pengaruh BMI *outcomes* terhadap inovasi menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,489 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan *t-statistic* sebesar 7,325. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai *t-statistic* sebesar 7,325 lebih dari dari t-tabel 1,960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa BMI *outcomes* berpengaruh terhadap inovasi sehingga hipotesis yang menyebutkan BMI *outcomes* memiliki pengaruh positif terhadap inovasi diterima.

### **Pengaruh BMI *Drivers* terhadap BMI *Practices***

Hasil analisis PLS memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan BMI *drivers* terhadap BMI *practices*. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa BMI *drivers* memegang peranan penting dalam usaha UMKM di Yogyakarta untuk mengimplementasikan BMI *practices*. Adanya BMI *drivers* yang direspon dengan baik oleh para pelaku UMKM di Yogyakarta memiliki dampak yang besar pada praktik BMI yang mereka lakukan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pucihar et al. (2019), Foss and Saebi (2017), dan Bouwman et al. (2018) bahwa BMI *Drivers* berpengaruh terhadap praktik BMI/BMI *practices* suatu perusahaan.

### **Pengaruh BMI *Practices* terhadap BMI *Outcomes***

Hasil analisis PLS memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan BMI *practices* terhadap BMI *outcomes*. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa BMI *practices* memiliki peran penting dalam hasil BMI/BMI *outcomes* dari suatu perusahaan. Adanya BMI *practices* yang berhasil diimplementasikan oleh perusahaan berdampak besar atau berbanding lurus dengan hasil BMI/BMI *outcomes* yang pada akhirnya didapatkan oleh perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Poerwanto et al. (2019), Foss and Saebi (2017), dan Heikkilä, Bouwman, and Heikkilä (2018) bahwa BMI *Practices* memiliki pengaruh terhadap BMI *outcomes*.

### **Pengaruh BMI *Outcomes* terhadap Kinerja Perusahaan**

Hasil analisis PLS menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan BMI *outcomes* terhadap kinerja perusahaan. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa suatu BMI *outcomes* yang didapatkan oleh perusahaan pada akhirnya akan berbanding lurus dengan kinerja perusahaan yang semakin baik. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sain (2019), Giesen et al. (2007), Marolt et al. (2018), dan Bouwman et al. (2018) bahwa pada akhirnya BMI *Outcomes* akan berbanding lurus dan berpengaruh pada Kinerja Perusahaan.

### **Pengaruh BMI *Outcomes* terhadap Inovasi**

Hasil analisis PLS memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan BMI *outcomes* terhadap inovasi. Hal tersebut dapat diartikan bahwa suatu BMI *outcomes* yang didapatkan oleh perusahaan pada akhirnya berdampak pada perubahan strategis dan arsitektur perusahaan itu sendiri sehingga implementasi Inovasi yang semakin baik dapat

dilakukan oleh perusahaan kedepannya. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kafetzopoulos and Psomas (2015), Gatautis, Vaiciukynaite, and Tarute (2019), dan Bouwman et al. (2018) bahwa pada gilirannya BMI *outcomes* akan berbanding lurus dan berpengaruh pada inovasi perusahaan secara keseluruhan.

### KETERBATASAN PENELITIAN

Terdapat tiga hal keterbatasan dalam penelitian ini. Keterbatasan pertama adalah hasil penelitian ini hanya sebagai hubungan kausal antara konstruk BMI *drivers*, BMI *practices*, BMI *outcomes* terhadap kinerja perusahaan dan inovasi. Keterbatasan kedua adalah responden dalam penelitian ini hanya pelaku UMKM di Yogyakarta sehingga tidak bisa mewakili lingkup yang lebih luas yaitu UMKM di Indonesia. Keterbatasan terakhir adalah uji *inner model* hanya menggunakan satu dari tiga kriteria yang ada yaitu *R-square*, sementara *F-square* dan *Q-square* tidak digunakan dalam penelitian ini.

### IMPLIKASI MANAJERIAL

Hasil dari penelitian ini dapat menjadi sebuah rekomendasi untuk berbagai pihak yang terlibat dalam proses *business model innovation* (BMI) dalam lingkup UMKM di Yogyakarta. Rekomendasi tersebut antara lain pelaku UMKM di Yogyakarta hendaknya meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam mengimplementasikan *business model innovation* (BMI) agar dapat terus bertahan dalam menghadapi lingkungan luar yang berkembang semakin pesat dan meningkatkan keunggulan kompetitif agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Selain itu pelaku UMKM di Yogyakarta hendaknya selalu peka dengan pendorong/penggerak suatu BMI agar BMI *practices* dapat dilakukan dengan tepat dan akurat sehingga menciptakan BMI *outcomes* yang baik dan sesuai dengan harapan perusahaan. Tidak hanya bagi para pelaku UMKM, pemerintah seperti Dinas Koperasi dan UKM DIY ataupun pemerintah terkait agar selalu memberikan fasilitas bagi para pelaku UMKM baik dalam bentuk pelatihan maupun penyuluhan mengenai pengelolaan usaha dari segi operasional agar UMKM di Yogyakarta semakin maju dan memiliki kemampuan yang cukup dalam menghadapi segala perubahan sehingga pada akhirnya ekosistemnya akan semakin baik.

### KESIMPULAN

Hasil penelitian menemukan bahwa BMI *drivers* berpengaruh positif terhadap BMI *practices*, hal tersebut berarti bahwa pelaku UMKM yang peka dan memiliki kesadaran tinggi terhadap penggerak BMI dari eksternal maupun internal akan dengan baik merespon dan mengimplementasi ke dalam praktik BMI mereka.

Hasil lainnya yang menunjukkan BMI *practices* berpengaruh positif terhadap BMI *outcomes*, artinya semakin baik praktik BMI yang dijalankan oleh UMKM maka semakin baik juga *output* atau hasil BMI yang didapatkan oleh UMKM tersebut. Temuan lainnya menunjukkan BMI *outcomes* berpengaruh positif terhadap inovasi dan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan hasil BMI yang baik merepresentasikan inovasi yang berjalan baik dan pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### DAFTAR PUSTAKA

Ammirato, Salvatore, Roberto Linzalone, and Alberto Michele Felicetti. 2021. "Business Model Innovation Drivers as Antecedents of Performance." *Measuring Business Excellence* 26(1): 6–22.

- Bashir, Makhmoor, M. Muzamil Naqshbandi, and Rayees Farooq. 2020. "Business Model Innovation: A Systematic Review and Future Research Directions." *International Journal of Innovation Science* 12(4): 457–76.
- Bashir, Makhmoor, and Rajesh Verma. 2019. "Internal Factors & Consequences of Business Model Innovation." *Management Decision* 57(1): 262–90.
- Boons, Frank, and Florian Lüdeke-Freund. 2013. "Business Models for Sustainable Innovation: State-of-the-Art and Steps towards a Research Agenda." *Journal of Cleaner Production* 45: 9–19.
- Bouwman, Harry, Shahrokh Nikou, Francisco J. Molina-Castillo, and Mark de Reuver. 2018. "The Impact of Digitalization on Business Models." *Digital Policy, Regulation and Governance* 20(2): 105–24.
- Bouwman, Harry, Shahrokh Nikou, and Mark de Reuver. 2019. "Digitalization, Business Models, and SMEs: How Do Business Model Innovation Practices Improve Performance of Digitalizing SMEs?" *Telecommunications Policy* 43(9): 1–18.
- Chesbrough, Henry. 2010. "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers." *Long Range Planning* 43(2–3): 354–63.
- Dataku Bappeda Jogjaprov, 2021, Koperasi dan UMKM DIY. [http://bappeda.jogjaprov.go.id/dataku/data\\_dasar/index/107-umkm](http://bappeda.jogjaprov.go.id/dataku/data_dasar/index/107-umkm)
- Dinas Koperasi dan UKM DIY, 2020, Koperasi dan UKM DIY. Diambil kembali dari Dinas Koperasi dan UKM DIY pada 2020, November 4 : [http://bappeda.jogjaprov.go.id/dataku/data\\_dasar?id\\_skpd=18](http://bappeda.jogjaprov.go.id/dataku/data_dasar?id_skpd=18)
- Fauzan, Y., Mawardi, M. K., & Iqbal, M. 2021. "Inovasi Model Bisnis UKM Ditinjau dari Berbagai Perspektif." *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis* 15(1): 43-56.
- Filser, Matthias et al. 2018. "Tracing the Roots of Innovativeness in Family SMEs: The Effect of Family Functionality and Socioemotional Wealth." *Journal of Product Innovation Management* 35(4): 609–28.
- Foss, Nicolai J., and Tina Saebi. 2017. "Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?" *Journal of Management* 43(1): 200–227.
- Gatautis, Rimantas, Egle Vaiciukynaite, and Asta Tarute. 2019. "Impact of Business Model Innovations on SME's Innovativeness and Performance." *Baltic Journal of Management* 14(4): 521–39.
- Geissdoerfer, Martin, Doroteya Vladimirova, and Steve Evans. 2018. "Sustainable Business Model Innovation: A Review." *Journal of Cleaner Production* 198: 401–16.
- Gerben, van der Panne, van Beers Cees, and Kleinknecht Alfred. 2003. "Success and Failure of Innovation : A Literature Review." *International Journal of Innovation Management* 7(3): 309–38.
- Ghozali, I., and Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan Program Smart PLS 3.0* (2nd ed.). Universitas Diponegoro.
- Giesen, Edward, Saul J. Berman, Ragna Bell, and Amy Blitz. 2007. "Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model." *Strategy and Leadership* 35(6): 27–33.

- Heikkilä, Marikka, Harry Bouwman, and Jukka Heikkilä. 2018. "From Strategic Goals to Business Model Innovation Paths: An Exploratory Study." *Journal of Small Business and Enterprise Development* 25(1): 107–28.
- Hossain, Mokter, and Ilkka Kauranen. 2016. "Open Innovation in SMEs: A Systematic Literature Review." *Journal of Strategy and Management* 9(1): 58–73.
- Indriastuti, Herning. 2019. "Entrepreneurial Innovativeness, Relational Capabilities, and Value Co-Creation to Enhance Marketing Performance." *Humanities and Social Sciences Reviews* 7(3): 181–88.
- Kafetzopoulos, Dimitrios and Psomas, Evangelos. (2015), "The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: the Greek case", *Journal of Manufacturing Technology Management* 26(1): pp. 104-130.
- Kim, Jinkyung Jenny, Insin Kim, and Jinsoo Hwang. 2021. "A Change of Perceived Innovativeness for Contactless Food Delivery Services Using Drones after the Outbreak of COVID-19." *International Journal of Hospitality Management* 93: 102758.
- Lindgardt, Zhenya, Martin Reeves, and George Stalk. 2013. "Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game." *Own the Future: 50 Ways to Win from the Boston Consulting Group*, Chapter 40: 291–298.
- Marolt, Marjeta et al. 2018. "SMEs Perspective on Business Model Innovation." *31st Bled eConference: Digital Transformation: Meeting the Challenges, BLED 2018*: 577–92.
- Pati, Rakesh Kumar et al. 2018. "Business Model Design–Performance Relationship under External and Internal Contingencies: Evidence from SMEs in an Emerging Economy." *Long Range Planning* 51(5): 750–69.
- Poerwanto, H., G., Kristia, Fransisca Desiana Pranatasari. (2019). Praktik Model Bisnis Berkelanjutan pada Komunitas UMKM di Yogyakarta. *EXERO Journal of Research in Business and Economics* 2(2): 183-204.
- Pucihar, Andreja et al. 2019. "Drivers and Outcomes of Business Model Innovation-Micro, Small and Medium-Sized Enterprises Perspective." *Sustainability (Switzerland)* 11(2): 344.
- Rashid, Amir, Farazee M.A. Asif, Peter Krajnik, and Cornel Mihai Nicolescu. 2013. "Resource Conservative Manufacturing: An Essential Change in Business and Technology Paradigm for Sustainable Manufacturing." *Journal of Cleaner Production* 57: 166–77.
- Sain, AM. (2019). Pengaruh Kemampuan Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada UKM Batik Jumputan di Yogyakarta). *Skripsi*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
- Shakeel, Jawaria et al. 2020. "Anatomy of Sustainable Business Model Innovation." *Journal of Cleaner Production* 261: 121201.
- Täuscher, Karl, and Nizar Abdelkafi. 2017. "Visual Tools for Business Model Innovation: Recommendations from a Cognitive Perspective." *Creativity and Innovation Management* 26(2): 160–74.
- Waldner, Florian, Marion Kristin Poetz, Christoph Grimpe, and Markus Eurich. 2015.

“Antecedents and Consequences of Business Model Innovation: The Role of Industry Structure.” *Academy of Management Proceedings* 2015(1): 16790.

Zott, Christoph, Raphael Amit, and Lorenzo Massa. 2011. “The Business Model: Recent Developments and Future Research.” *Journal of Management* 37(4): 1019–1042.