# SINOPSIS DISERTASI

# PENGARUH INOVASI MODEL BISNIS, MANAJEMEN STRATEGIS, STRATEGI PENETAPAN HARGA TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF DENGAN TRANSFORMASI DIGITAL SEBAGAI PEMODERASI DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA BERKELANJUTAN PADA UMKM DI INDONESIA

---


Diajukan Oleh:

RA. Afera Ratna Wijayanti
221022304007


**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam Mendapatkan Gelar Doktor Ilmu Ekonomi**


**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI KONSENTRASI AKUNTANSI**
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
**UNIVERSITAS TRISAKTI**
**JAKARTA**

**2026**

# ABSTRAK


**Pengaruh Inovasi Model Bisnis, Manajemen Strategis, Strategi Penetapan Harga terhadap Keunggulan Kompetitif dengan Transformasi Digital sebagai Pemoderasi dan Dampaknya pada Kinerja Berkelanjutan pada UMKM di Indonesia**

**Tujuan** – Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Inovasi Model Bisnis, Manajemen Strategis, dan Strategi penetapan harga terhadap Keunggulan Bersaing, serta menguji peran Transformasi Digital sebagai variabel moderasi dan dampak Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Berkelanjutan pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia.

**Metode Penelitian** – Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer dari 370 pelaku UMKM di Indonesia. Pengujian model dan hipotesis dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan AMOS. Untuk memperkuat interpretasi terhadap temuan kuantitatif, penelitian ini dilengkapi dengan depth interview terhadap 9 pelaku UMKM yang terdiri atas usaha mikro, kecil, dan menengah.

**Hasil Penelitian** – Hasil penelitian menunjukkan bahwa Inovasi Model Bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing dan menjadi faktor yang paling dominan dalam pembentukan keunggulan kompetitif. Manajemen Strategis juga berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan Strategi Penetapan Harga tidak berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif. Transformasi Digital terbukti memperkuat pengaruh Inovasi Model Bisnis dan Manajemen Strategis terhadap Keunggulan Bersaing, tetapi tidak memperkuat pengaruh Strategi Penetapan Harga. Selanjutnya, Keunggulan Bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Berkelanjutan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif UMKM lebih kuat dibentuk melalui inovasi model bisnis dan pengelolaan strategis yang didukung kemampuan digital dibandingkan melalui strategi harga semata. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa transformasi digital tidak secara langsung menjadi sumber keunggulan kompetitif, tetapi berperan sebagai strategic enabler ketika diintegrasikan dengan inovasi dan strategi bisnis.

**Implikasi** – Integrated Sustainable Digital Business Model Innovation (ISDBMI) Framework menjadi agenda penelitian lanjutan yang menempatkan Inovasi Model Bisnis sebagai mekanisme utama pembentukan Keunggulan Bersaing, dengan Transformasi Digital sebagai penguat efektivitas inovasi dan strategi menuju Kinerja Keberlanjutan. Kerangka ini memberikan dasar bagi UMKM untuk mengintegrasikan inovasi model bisnis, pengelolaan strategis, dan kemampuan digital dalam membangun daya saing dan keberlanjutan usaha.

**Keterbatasan** – Inovasi model bisnis, keunggulan kompetitif dan Transformasi digital merupakan proses yang bersifat kompleks, adaptif, dan dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan dalam satu model penelitian. Hasil kuantitatif diperoleh berdasarkan persepsi responden sehingga berpotensi dipengaruhi oleh pemahaman, pengalaman dan penilaian subjektif sehingga diperlukan wawancara mendalam sebagai penguat hasil agar lebih komprehensif.

**Orisinalitas** – Orisinalitas penelitian ini terletak pada pengembangan konstruk Inovasi Model Bisnis melalui integrasi empat domain, yaitu arsitektur nilai, keterkaitan ekosistem, inovasi domain, dan tata kelola teknologi informasi, serta pengujiannya sebagai mekanisme utama pembentukan Keunggulan Kompetitif UMKM dengan transformasi Digital sebagai penguat dalam mencapai Kinerja Berkelanjutan.



**Kata Kunci:** *Business Model Innovation, Strategic Management, Pricing Strategy, Digital Transformation, Competitive Advantage, Sustainable Performance, UMKM.*

# ABSTRACT

***The Effect of Business Model Innovation, Strategic Management, and Pricing Strategy on Competitive Advantage with Digital Transformation as a Moderator and Its Impact on Sustainable Performance of MSMEs in Indonesia***

**Purpose** – This study aims to examine and analyze the effects of Business Model Innovation, Strategic Management, and Pricing Strategy on Competitive Advantage, as well as to investigate the moderating role of Digital Transformation and the impact of Competitive Advantage on Sustainable Performance among Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Indonesia.

**Research Methodology** – This study employs a quantitative approach using primary data collected from 370 MSME owners and practitioners in Indonesia. The research model and hypotheses were tested using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS. To strengthen the interpretation of the quantitative findings, the study was complemented by in-depth interviews with nine MSME practitioners representing micro, small, and medium-sized enterprises.

**Research Findings** – The results indicate that Business Model Innovation has a positive and significant effect on Competitive Advantage and is the most dominant factor in developing competitive advantage. Strategic Management also has a positive and significant effect, whereas Pricing Strategy does not have a significant effect on Competitive Advantage. Digital Transformation strengthens the effects of Business Model Innovation and Strategic Management on Competitive Advantage but does not strengthen the effect of Pricing Strategy. Furthermore, Competitive Advantage has a positive and significant effect on Sustainable Performance. These findings suggest that MSMEs' competitive advantage is more strongly driven by business model innovation and strategic management supported by digital capabilities than by pricing strategies alone. The results also indicate that Digital Transformation does not directly serve as a source of competitive advantage; rather, it acts as a strategic enabler when integrated with business innovation and strategy.

**Implications** – The Integrated Sustainable Digital Business Model Innovation (ISDBMI) Framework provides a foundation for further research by positioning Business Model Innovation as the primary mechanism for developing Competitive Advantage, with Digital Transformation enhancing the effectiveness of innovation and strategy in achieving Sustainable Performance. This framework provides a basis for MSMEs to integrate business model innovation, strategic management, and digital capabilities to strengthen competitiveness and business sustainability.

**Limitations** – Business Model Innovation, Competitive Advantage, and Digital Transformation are complex and adaptive processes influenced by various external factors that cannot be fully controlled within a single research model. The quantitative findings are based on respondents' perceptions and may therefore be influenced by their understanding, experience, and subjective assessments. Consequently, in-depth interviews are necessary to complement and enrich the quantitative findings and provide a more comprehensive understanding.

**Originality** – The originality of this study lies in the development of the Business Model Innovation construct through the integration of four domains: value architecture, ecosystem ties, domain innovation, and information technology governance. The construct is examined as the primary mechanism for developing MSMEs' Competitive Advantage, with Digital Transformation serving as an enhancer in achieving Sustainable Performance.

**Keywords:** *Business Model Innovation, Strategic Management, Pricing Strategy, Digital Transformation, Competitive Advantage, Sustainable Performance, MSMEs.*

# KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul "Pengaruh Inovasi Model Bisnis, Manajemen Strategis, Strategi Penetapan Harga, terhadap Keunggulan Bersaing dengan Transformasi Digital sebagai pemoderasi dan dampaknya pada Kinerja Berkelanjutan pada UMKM di Indonesia."

Disertasi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi, Universitas Trisakti.

Penulis menyadari bahwa proses penyusunan disertasi ini tidak mungkin dapat diselesaikan tanpa dukungan, bimbingan, doa, motivasi, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak J. Aries Susanto Kurniawan, S.si suami tercinta serta anak-anak tersayang, R.M. Naufal Ali Hassan, S.B.A, RA. S. Rula Kiarajanti, Ariana Valerose, Chao Praya Prameswari, R.M. Nando Radityo, R. Dimas Hanung (alm), beserta menantu dan cucu-cucu Khaira Daniza, Kaluna Kevala yang telah memberikan dukungan materi, doa, perhatian, ketenangan hati dan pengorbanan yang tiada henti hingga selesainya studi doktoral ini.
2. Bapak R. Hudoyo Hassan (alm), ayah tercinta dan Ibunda Wien Wresnimurti, serta kakak-kakak dan adik-adik tersayang, yang memberikan semangat luar biasa bagi penulis dalam proses penyelesaian studi ini.
3. Bapak Dipl.-Ing Wahyoe Guritno, Msi dan Ibu Sri Lestari, keluarga tercinta yang senantiasa memberikan dukungan, semangat, perhatian, dan doa kepada penulis hingga selesainya studi ini.
4. Bapak Dr.-Ing, Ilham Akbar Habibie, M.B.A, IPU, selaku founder IULI University, Dr.-ing Surjatin Wiriadidjaja selaku Board of management of IULI Foundation, Ibu Dr. Dra. Tjipto Rini M.Kes selaku Sekretaris IULI Foundation, Bapak Prof. Dr. rer. nat P.Y. Topo Suprihadi, Dipl.Phys, selaku Rektor IULI University.
5. Bapak Prof. Dr. Ir. Kadarsah Suryadi, DEA, selaku Rektor Universitas Trisakti.
6. Ibu Prof. Dr. Yolanda Masnita Siagian, M.M., CIRR, CMA, CPM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti.
7. Ibu Prof. Dr. Etty Murwaningsari, Ak., CA., M.M., selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi, sekaligus Ketua Penguji, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menjadi bagian dari sivitas akademika Universitas Trisakti, yang dengan penuh perhatian, ketegasan, dan dedikasi telah memberikan bimbingan, arahan, motivasi, dan inspirasi akademik kepada penulis selama menempuh pendidikan doktor dan dalam proses penyelesaian disertasi ini.
8. Ibu Prof. Dr. Titik Aryati, Ak., M.Si., CA., selaku Sekretaris Jurusan Program Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi Universitas Trisakti, sekaligus Promotor dalam proses penyelesaian disertasi ini, dan atas bimbingan, arahan dan kebaikan hatinya kepada penulis selama menyelesaikan disertasi ini.
9. Ibu Dr. Idrianita Anis, SE., Ak., M.Kom., CA., CPMA., CPIA, selaku Promotor II, yang telah memberikan saran, masukan, arahan, dan pengayaan pemikiran secara kritis dengan penuh kesabaran dan dedikasi demi penyempurnaan disertasi ini.
10. Ibu Prof. Juni Gunawan, M.Si., Ph.D., CRA., CGP., CA., Ibu Dr. Christina Dwi Astuti., Ak., MM., CA., selaku tim penguji, yang telah memberikan berbagai masukan,

kritik konstruktif, dan saran berharga guna memperdalam kualitas disertasi ini agar memberikan kontribusi yang lebih baik, baik secara akademis maupun praktis.

11. Bapak/Ibu sahabat-sahabat dosen IULI University: Ambar Ferianti, Normalisa, S.Kom., M.Kom., Siti Nurfirtriana, S.TP., M.A.B., Evelyn Djuardi, S.T., M.Si., Diah Widiastuti, Pradana Atmadiputra, S.Kom., M.T.I., Ida Bagus Putu, S.T., M.M., Tutun Nugraha, BASc., MASc., Ph.D., Dr. Aditya Nova, Ir. Muhammad Affandi, M.M., M.Kom., dan Ir. Joni Gusmali, M.M., serta seluruh dosen IULI University yang senantiasa memberikan dorongan dan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan studi S-3 ini.
12. Bapak ibu dan kakak adik tim Adikara Academy dan Adikara Batik Studio serta teman-teman seluruhnya atas dukungan dan doanya.
13. Seluruh mahasiswa IULI University beserta orang tua atas dukungan dan doanya
14. Mba Wiji, Mba Dini, dan Mas Sigit, sekretariat S3 Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, yang senantiasa membantu, memberikan dukungan, serta memfasilitasi berbagai kebutuhan administratif penulis selama menempuh studi doktoral.
15. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti yang telah memberikan ilmu, wawasan, pengalaman, dan bekal akademik selama masa perkuliahan penulis.
16. Kakak dan adik kelas Program Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi Universitas Trisakti, Jakarta, yang selalu memberikan dorongan semangat, motivasi, nasihat, dan doa kepada penulis.
17. Teman-teman Angkatan 27 yang saling membantu dan saling mendukung dalam belajar serta menyelesaikan disertasi ini, khususnya Ibu Siti Alfiyah, Ibu Nurma Risa, Ibu Hani Fitria Rahmani, Bapak Tuhpatul Ahwazi, Bapak Sapto Haji, Bapak Holmes Simbolon, Bapak Ridwan Saleh, Bapak Mario Zulfa Nasution, Bapak Yudistira, dan Bapak Achmad Syarif.
18. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan doa dalam proses penyelesaian disertasi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa disertasi ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Penulis berharap semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang akuntansi, manajemen, dan keberlanjutan, serta dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

**Jakarta, 24 September 2026**
**Penulis,**
**RA. Afera Ratna Wijayanti**

# DAFTAR ISI

*(Halaman)*

JUDUL.....
ABSTRAK.....ii
ABSTRACT.....iii
KATA PENGANTAR.....iv
DAFTAR ISI.....vi

**BAB I PENDAHULUAN.....1**
1.1 Latar Belakang.....1
1.2 Identifikasi Masalah dan Pertanyaan Penelitian.....4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....6
1.4 Orisinalitas Penelitian.....7

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....9**
2.1 Landasan Teori.....9
2.1.1 Dynamic Capability Theory.....9
2.1.2 Stakeholder Theory.....10
2.1.3 Adaptive Governance Theory.....10
2.2 Pengembangan Orisinalitas Inovasi Model Bisnis Modifikasi.....11
2.3 Inovasi Model Bisnis (Business Model Innovation).....13
2.4 Manajemen Strategis (Strategic Management).....14
2.5 Strategi Penetapan Harga (Pricing Strategies).....14
2.6 Transformasi Digital (Digital Transformation).....15
2.7 Keunggulan Bersaing dan Kinerja Berkelanjutan.....15
2.7.1 Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage).....15
2.7.2 Kinerja Berkelanjutan (Sustainable Performance).....16
2.7.3 Variabel Kontrol.....16
2.8 Kerangka Konseptual.....17
2.9 Pengembangan Hipotesis.....18
2.9.1 Pengaruh Inovasi Model Bisnis terhadap Keunggulan Bersaing.....18
2.9.2 Pengaruh Manajemen Strategis terhadap Keunggulan Bersaing.....18
2.9.3 Pengaruh Strategi Penetapan Harga terhadap Keunggulan Bersaing..19
2.9.4 Transformasi Digital Memperkuat Pengaruh Inovasi Model Bisnis terhadap Keunggulan Bersaing.....19
2.9.5 Transformasi Digital Memperkuat Pengaruh Manajemen Strategis terhadap Keunggulan Bersaing.....20
2.9.6 Transformasi Digital Memperkuat Pengaruh Strategi Penetapan Harga terhadap Keunggulan Bersaing.....20
2.9.7 Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Berkelanjutan.....20

**BAB III METODE PENELITIAN.....22**
3.1 Rancangan Penelitian.....22
3.2 Variabel dan Pengukuran.....23
3.3 Populasi, Sampel, dan Metode Pengumpulan Data.....24
3.4 Metode Analisis Data.....25

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....27**
4.1 Deskripsi Data.....27
4.2 Uji Koefisien Determinasi.....29
4.3 Persamaan Struktural.....30

4.4 Pengujian Hipotesis ..... 31
4.5 Pengujian Moderasi ..... 33
4.6 Pengujian Sensitivitas ..... 33
4.7 Pengujian Ekspansi ..... 34
4.8 Pembahasan Hasil Penelitian ..... 35
**BAB V SIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI ..... 42**
5.1 Simpulan ..... 42
5.2 Implikasi Penelitian ..... 43
5.3 Keterbatasan ..... 44
5.4 Saran Penelitian yang Akan Datang ..... 45
**DAFTAR PUSTAKA ..... 46**
**LAMPIRAN ..... 52**

# BAB I
# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung semakin cepat, ditandai oleh perkembangan teknologi digital, dinamika persaingan, dan perubahan preferensi konsumen, menuntut organisasi untuk terus menyesuaikan cara menjalankan dan mengembangkan usahanya. Dalam kondisi tersebut, keunggulan kompetitif dan keberlangsungan tidak lagi cukup ditopang oleh kemampuan mempertahankan model bisnis yang telah berjalan, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan untuk memperbarui cara menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai.

Tuntutan tersebut semakin relevan dalam konteks usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), yang merupakan bagian penting dari struktur perekonomian di berbagai negara, termasuk Indonesia. Namun, UMKM bukan merupakan kelompok usaha yang homogen.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, strategi yang bersifat statis semakin sulit dipertahankan sebagai sumber keunggulan kompetitif. Strategi yang efektif perlu memberikan ruang bagi organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi, tekanan persaingan, dan perilaku pasar sekaligus tetap mampu menghasilkan nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan (Baum, 2003).

Pada konteks digital, perubahan model bisnis menjadi semakin penting karena adopsi teknologi tidak secara otomatis menghasilkan keunggulan kompetitif. Sebagian UMKM telah memanfaatkan platform digital untuk penjualan, promosi, komunikasi pelanggan, maupun transaksi, tetapi penggunaan teknologi tersebut belum tentu diikuti dengan perubahan pada struktur dan logika penciptaan nilai bisnis.

Persoalan tersebut tidak hanya berkaitan dengan kemampuan melakukan inovasi, tetapi juga dengan kemampuan manajemen dalam menentukan arah, mengalokasikan sumber daya, dan menyesuaikan keputusan terhadap perubahan lingkungan. Manajemen Strategi diperlukan agar perubahan model bisnis tidak dilakukan secara sporadis, tetapi diarahkan pada penciptaan posisi kompetitif yang relevan dengan kondisi pasar.

Inovasi Model Bisnis tidak hanya berkaitan dengan penciptaan produk atau layanan baru, tetapi juga dengan pembaruan cara perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Dalam konteks UMKM, inovasi model bisnis dapat mencakup perubahan proses operasional, pengembangan kemitraan, penyesuaian penawaran kepada pelanggan, pemanfaatan saluran digital, serta pembaruan struktur biaya dan sumber pendapatan.

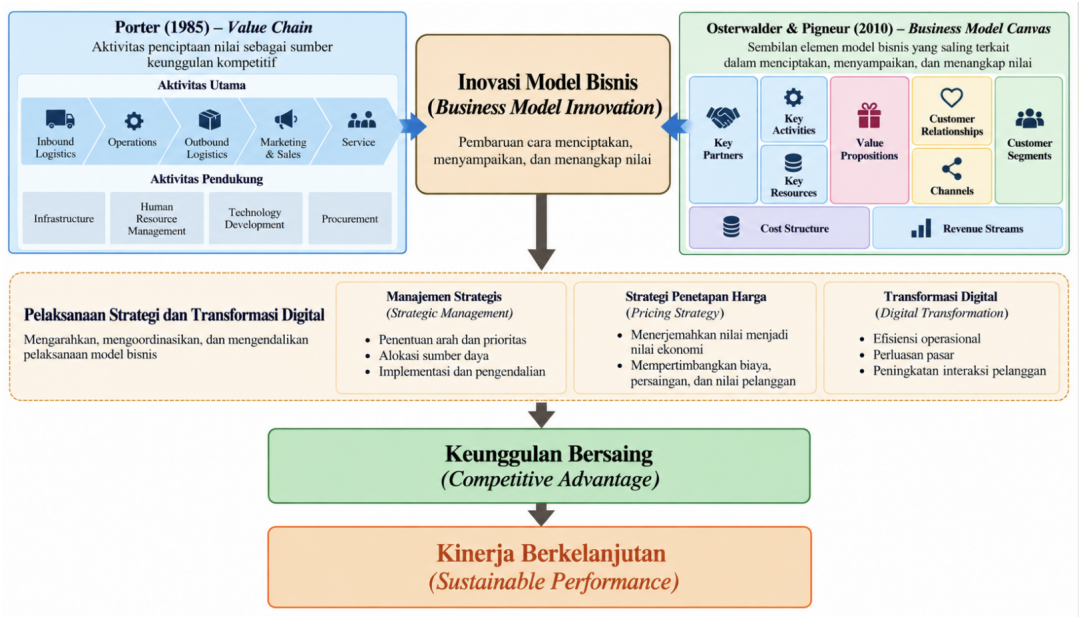
Sementara itu, Business Model Canvas yang dikembangkan Osterwalder dan Pigneur (2010) memberikan perspektif yang lebih menyeluruh melalui sembilan elemen, yaitu Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships,

dan Cost Structure. Kesembilan elemen tersebut menunjukkan bahwa perubahan pada satu bagian model bisnis dapat memengaruhi elemen lainnya.

Kedua perspektif tersebut memiliki keterkaitan dengan manajemen strategis dan tata kelola. Manajemen strategis menentukan arah, prioritas, dan pilihan kompetitif perusahaan, sedangkan tata kelola memastikan bahwa sumber daya, tanggung jawab, proses pengambilan keputusan, dan pengendalian aktivitas mendukung pelaksanaan strategi.

Berdasarkan keterkaitan tersebut, pada gambar 1.1, penelitian ini memposisikan Inovasi Model Bisnis, Manajemen Strategis, dan Strategi Penetapan Harga sebagai faktor yang berpotensi membentuk Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantage). Transformasi Digital (Digital Transformation) diuji sebagai variabel moderasi untuk mengetahui apakah teknologi digital mengubah kekuatan hubungan antara faktor-faktor strategis tersebut dan keunggulan kompetitif.

**Gambar 1.1 Kerangka Konseptual Inovasi Model Bisnis**




Sumber: Diolah penulis.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan bagian dominan dalam struktur perekonomian Indonesia. UMKM mencakup hampir seluruh unit usaha dan memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian nasional. Berdasarkan data Kementerian UMKM yang digunakan dalam penelitian ini, UMKM mencakup sekitar 99,99% unit usaha dan berkontribusi sekitar 61% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia atau setara dengan Rp 8.573,9 triliun. UMKM juga memiliki peran penting dalam penyerapan tenaga kerja nasional, yaitu sekitar 97% dari total angkatan kerja.

Di Indonesia, UMKM tidak hanya merupakan kelompok usaha yang homogen, melainkan terdiri atas usaha dengan skala, kapasitas, dan kompleksitas

pengelolaan yang berbeda. Oleh karena itu, pemahaman terhadap UMKM perlu dimulai dari klasifikasi usaha yang digunakan dalam kerangka regulasi nasional.

Dalam penelitian ini, klasifikasi UMKM tidak hanya dipahami sebagai kategori administratif, tetapi sebagai konteks empiris untuk memahami perbedaan kapasitas usaha dalam menghadapi dinamika persaingan. Perbedaan skala usaha dapat berkaitan dengan kapasitas sumber daya, kompleksitas pengambilan keputusan, kemampuan melakukan inovasi, pengelolaan strategi, penerapan strategi harga, serta pemanfaatan teknologi digital.

**Tabel 1.1 Klasifikasi UMKM Indonesia berdasarkan Regulasi**

| Jenis | Kekayaan Bersih* | Penjualan Tahunan |
|---|---|---|
| Mikro | < Rp50.000.000 | < Rp300.000.000 |
| Kecil | Rp50.000.000 – Rp500.000.000 | Rp300.000.000 – Rp2,5 miliar |
| Menengah | Rp500.000.000 – Rp10 miliar | > Rp2,5 miliar |

*Tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Sumber: UU Nomor 20 Tahun 2008.

Selain berbeda dalam skala, UMKM juga tersebar pada berbagai sektor ekonomi. Data yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan keberadaan UMKM pada sektor perdagangan, akomodasi dan makanan-minuman, manufaktur atau industri, jasa, industri kreatif dan teknologi, serta agribisnis, pertanian, peternakan, dan perikanan.

Keragaman tersebut sekaligus menunjukkan bahwa tantangan UMKM tidak hanya berkaitan dengan jumlah dan skala usaha, tetapi juga dengan kapasitas untuk mengembangkan usaha di tengah perubahan lingkungan bisnis. Kadin Indonesia mengidentifikasi sejumlah tantangan yang masih dihadapi UMKM, antara lain inovasi dan teknologi, literasi digital, produktivitas, legalitas dan perizinan, pembiayaan, branding dan pemasaran, sumber daya manusia, standardisasi dan sertifikasi, serta pemerataan pembinaan dan pelatihan.

Meskipun Inovasi Model Bisnis secara konseptual dipandang sebagai salah satu mekanisme strategis dalam membangun Keunggulan Bersaing, hasil penelitian empiris menunjukkan temuan yang belum sepenuhnya konsisten. Verma dan Basir (2018) menemukan bahwa Inovasi Model Bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.

Penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bukti yang tidak konsisten mengenai hubungan antara Inovasi Model Bisnis dan Keunggulan Kompetitif. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya empat faktor yang menjadi gap pada studi ini, yang pertama adalah ketidakkonsistenan empiris mengenai hubungan Business Model Innovation dan Competitive Advantage.

Kedua adalah penjelasan, meskipun penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa Business Model Innovation dapat berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif, belum terdapat pemahaman yang memadai mengenai kondisi kontekstual yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut, khususnya dalam konteks UMKM Indonesia yang menghadapi percepatan

transformasi digital. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan Transformasi Digital sebagai variabel moderasi untuk menguji apakah tingkat transformasi digital mengubah kekuatan hubungan antara Inovasi Model Bisnis dan Keunggulan Bersaing.

Ketiga adalah Integrasi, dimana Ketidakkonsistenan temuan terdahulu menunjukkan perlunya mengkaji tidak hanya pengaruh Business Model Innovation (BMI) terhadap Competitive Advantage (CA), tetapi mengintegrasikan kondisi yang memengaruhi efektivitas hubungan tersebut dengan mengkaji keunggulan kompetitif dalam kaitannya dengan Kinerja Berkelanjutan atau Sustainable Performance (SP), yang mencakup dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan serta mengintegrasikan pengujian pengaruh Inovasi Model Bisnis atau Business Model Innovation (BMI), Manajemen Strategi atau Strategic Management (SM), dan Strategi Penetapan Harga atau Pricing Strategies (PS) terhadap Keunggulan Kompetitif atau Competitive Advantage (CA), serta peran moderasi Transformasi Digital atau Digital Transformation (DT), serta pengaruh Keunggulan Bersaing atau Competitive Advantage (CA) terhadap Kinerja Berkelanjutan atau Sustainable Performance (SP).

Hal keempat adalah pengembangan dan penguatan perspetif pengukuran pada Inovasi Model Bisnis yang baru yaitu kerangka ISDBMI (Integrated Sustainable Digital Business Model Innovation) atau Inovasi Model Bisnis Digital yang Berkelanjutan dan Terintegrasi sebagai landasan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berdampak pada kinerja berkelanjutan.

Dengan demikian, research gap penelitian ini terletak pada perlunya pemahaman empiris yang lebih terintegrasi mengenai bagaimana faktor-faktor strategis membentuk keunggulan kompetitif, bagaimana transformasi digital memengaruhi hubungan tersebut, dan bagaimana keunggulan kompetitif berkontribusi terhadap kinerja berkelanjutan UMKM Indonesia. Fokus penelitian juga untuk menghasilkan model hubungan empiris yang dapat diterapkan pada populasi UMKM yang lebih besar di Indonesia (Creswell, 2018).

## 1.2 Identifikasi Masalah dan Pertanyaan Penelitian

### 1.2.1 Identifikasi Masalah

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menghadapi lingkungan bisnis yang semakin dinamis akibat perubahan kebutuhan konsumen, intensitas persaingan, perkembangan teknologi digital, dan tuntutan keberlanjutan usaha. Dalam kondisi tersebut, keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh produk atau harga, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai, menyesuaikan model bisnis, mengelola sumber daya, dan merespons perubahan lingkungan.

Salah satu persoalan utama adalah kemampuan UMKM dalam melakukan Inovasi Model Bisnis untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Inovasi Model

Bisnis memungkinkan perusahaan melakukan perubahan pada cara menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai (Foss & Saebi, 2017).

Inovasi Bisnis Model dan Manajemen menjadi penting karena UMKM perlu menerjemahkan perubahan lingkungan, peluang pasar, dan sumber daya yang dimiliki ke dalam keputusan strategis yang mampu menghasilkan keunggulan kompetitif. Permasalahannya bukan hanya apakah UMKM memiliki strategi, tetapi sejauh mana kemampuan manajerial dan strategis tersebut dapat diimplementasikan secara efektif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Teece et al., 1997).

Pricing Strategy juga menjadi aspek penting dalam persaingan UMKM. Harga merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan perusahaan untuk memengaruhi persepsi nilai dan posisi kompetitif di pasar.

Pada saat yang sama, Transformasi Digital mengubah cara perusahaan menciptakan nilai, berinteraksi dengan pelanggan, mengelola informasi, dan merespons perubahan pasar. Literatur menunjukkan bahwa transformasi digital dapat meningkatkan daya saing melalui inovasi, efisiensi, pengurangan biaya, serta perubahan pada rantai nilai (Leão & da Silva, 2021).

Selanjutnya, Keunggulan Bersaing perlu dipahami bukan sebagai tujuan akhir, tetapi sebagai mekanisme yang dapat mendukung Kinerja Berkelanjutan. Keunggulan kompetitif yang berasal dari kemampuan menciptakan nilai, mempertahankan pelanggan, melakukan inovasi, dan merespons perubahan diharapkan dapat diterjemahkan menjadi kinerja yang berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, inti permasalahan penelitian ini adalah belum diperolehnya pemahaman empiris yang terintegrasi mengenai bagaimana Inovasi Model Bisnis, Manajemen Strategi, Strategi Penetapan Harga membentuk Keunggulan Kompetitif pada UMKM dan apakah Transformasi Digital mengubah kekuatan hubungan tersebut, serta bagaimana Keunggulan Bersaing selanjutnya berkontribusi terhadap Kinerja Berkelanjutan. Sehingga dari permasalahan tersebut menjadi dasar untuk menguji hubungan langsung ketiga strategi tersebut terhadap Keunggulan Bersaing, serta menguji peran Transformasi Digital sebagai variabel moderasi, juga menguji pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Berkelanjutan pada UMKM di Indonesia.

### 1.2.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fenomena dan latar belakang di atas, maka rumusan masalah atau pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Apakah Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) mempengaruhi Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*) ?
2. Apakah Management Strategi (*Strategic Management*) mempengaruhi Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*) ?
3. Apakah Strategi Penetapan Harga (*Pricing Strategies*) mempengaruhi Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*) ?

4. Apakah Transformasi Digital (*Digital Transformation*) mempengaruhi hubungan antara Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) dan Keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*)?
5. Apakah Transformasi Digital (*Digital Transformation*) mempengaruhi hubungan antara Management Strategi (*Strategic Management*) dan Keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*)?
6. Apakah Transformasi Digital (*Digital Transformation*) mempengaruhi Strategi Penetapan Harga (*Pricing Strategies*) dan Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)?
7. Apakah Apakah Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*) mempengaruhi Kinerja Berkelanjutan (*Sustainable Performance*) ?

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Selaras dengan pertanyaan penelitian di atas, penelitian ini mempunyai tujuan untuk menguji dan menganalisis :

1. Pengaruh Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) terhadap Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*).
2. Pengaruh Management Strategi (*Strategic Management*) terhadap Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*).
3. Pengaruh Strategi Penetapan Harga (*Pricing Strategies*) terhadap Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*).
4. Implementasi Transformasi Digital (*Digital Transformation*) yang memoderasi pengaruh Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*) terhadap Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*).
5. Implementasi Transformasi Digital (*Digital Transformation*) yang memoderasi pengaruh Management Strategi (*Strategic Management*) terhadap Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*).
6. Implementasi Transformasi Digital (*Digital Transformation*) yang memoderasi pengaruh Strategi Penetapan Harga (*Pricing Strategies*) terhadap Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*).
7. Pengaruh Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*) terhadap Kinerja Berkelanjutan (*Sustainable Performance*)

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

1. **Manfaat Teoretis**

Penelitian ini mengembangkan pengukuran baru tentang konsep Inovasi Bisnis. Penelitian ini menggabungkan dua konsep teori Inovasi Bisnis yang diadopsi dari Porter 1985 dan Osterwalder 2010.

a. Pengaruh pada perkembangan teori manajemen strategis dan menambah literatur tentang hubungan antara Manajemen Strategi dan Inovasi Model

Bisnis serta Strategi Penetapan dalam membentuk Keunggulan Kompetitif dan kinerja yang berkelanjutan.

b. Penelitian ini menggabungkan tiga landasan teori utama: Stakeholder Theory, Adaptive Governance Theory dan Dynamic Capability Theory.
c. Penelitian ini menawarkan model analisis baru yang menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel sehingga diharapkan model ini akan memberikan kontribusi ilmiah baru ke penelitian manajemen kontemporer, khususnya di bidang strategi manajemen akuntansi, strategi bisnis digital, dan manajemen inovasi.

2. **Manfaat Praktis**
   a. Bagi pelaku UMKM: Penelitian ini membantu UMKM memahami peran inovasi model bisnis, manajemen strategis, dan strategi penetapan harga dalam membangun keunggulan kompetitif.
   b. Bagi pembuat kebijakan: Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pemerintah dan lembaga pendukung UMKM dalam merumuskan program pelatihan, pendampingan, dan insentif untuk memperkuat inovasi model bisnis serta adopsi teknologi digital.
   c. Penelitian ini memberikan model konseptual dan bukti empiris yang dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian selanjutnya dalam bidang inovasi model bisnis, strategi digital, dan keunggulan kompetitif.
3. **Manfaat Sosial dan Ekonomi**

Penelitian ini juga memiliki dampak yang lebih luas pada masyarakat umum. Dengan kemampuan UMKM untuk berinovasi dan bertransformasi secara digital, diharapkan akan ada peningkatan daya saing di seluruh UMKM, lapangan kerja baru, dan ekonomi berkelanjutan yang didukung oleh inklusi digital. Dalam jangka panjang, penelitian ini dapat membantu pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.

## 1.4 Orisinalitas Penelitian

Inovasi model bisnis telah menarik minat yang sangat besar, baik secara praktis seperti diungkapkan oleh Pohle dan Chapman (2006), maupun secara teoritis oleh Zott et al., (2011) juga Schneider dan Spieth (2013) serta Spieth et al., (2014) dalam beberapa tahun terakhir. Penelitian ini juga penting dan relevan karena membahas isu yang berdampak pada Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Berkelanjutan dengan melihat pada faktor-faktor: Inovasi Bisnis, Manajemen Strategi, Strategi Penetapan Harga dan Transformasi Digital.

Kebaruan dari penelitian ini dibangun pada dimensi Inovasi Model Bisnis, dengan mengembangkan pengukuran dari penelitian Thomas Clauss (2017) yang menunjukan bahwa Inovasi Model Bisnis dimodifikasi secara signifikan memperkuat Keunggulan Bersaing. Inovasi Model Bisnis semula pada Claus (2017) menggunakan 3 dimensi yaitu Inovasi Penciptaan Nilai (*Value Creation Innovation*) dengan 4 indikator, Inovasi Proposisi Nilai (*Value Proposition*

*Innovation*) dengan 4 indikator dan Inovasi Penangkapan Nilai (*Value Capture Innovation*) dengan 2 indikator.

Orisinalitas penelitian ini bukan hanya menambah indikator melainkan memperluas atau mengembangkan cara Inovasi Model Bisnis dikonseptualisasikan dan diukur agar lebih mampu menangkap keterkaitan ekosistem, kemampuan berinovasi, serta tata kelola teknologi dalam pembentukan keunggulan kompetitif serta dampaknya pada Kinerja Berkelanjutan pada UMKM di Indonesia.

Pada penelitian (Claus 2016) diungkapkan adanya keterbatasan bahwa agregasi aktivitas yang diperlukan, skalanya hanya memadai untuk mengukur inovasi model bisnis yang lebih umum, perubahan unik dari inovasi model bisnis belum tentu dapat ditangkap, oleh karena itu untuk mengidentifikasi alasan spesifik mengapa beberapa Inovasi Model Bisnis dapat menghasilkan kinerja yang berbeda dibanding inovasi lain, maka Keterbatasan ini menjadi salah satu landasan bagi penelitian ini untuk memperluas cakupan pengukuran Inovasi Model Bisnis, khususnya dalam konteks UMKM yang menghadapi keterbatasan sumber daya, dinamika hubungan antarpelaku usaha, dan perkembangan teknologi digital, sehingga investigasi studi kasus berikutnya harus dikombinasikan dengan temuan kuantitatif berdasarkan ukuran atau dimensi juga indikator atau subkontruksi yang lebih spesifik, (Clauss, 2016).

Inovasi Model Bisnis pada penelitian ini dikembangkan dengan subkontruksi lain yaitu dengan menambahkan 4 dimensi dari penelitian Z.Yang (2022), yaitu Hubungan Pelanggan (*Customer Ties*) dengan 4 indikator, Hubungan Pemasok ( *Supplier Ties*) dengan 4 indikator, Hubungan Pesaing (*Competitor Ties*) dengan 4 indikator dan Hubungan Pengetahuan (*Knowledge Ties*) dengan 5 indikator, yang kemudian dilakukan reduksi menjadi dua dimensi yaitu hubungan pelanggan (*Customer ties*) dengan 5 indikator dan dimensi hubungan pengetahuan (*knowledge ties*) dengan 3 indikator. Hal ini dilakukan dikarenakan dimensi hubungan pemasok dan hubungan pesaing memiliki makna dan tujuan untuk membagikan informasi sehingga dilakukan reduksi ke dalam hubungan pengetahuan (knowledge ties), sehingga akan lebih mempertajam dalam membangun pernyataan kuesioner serta menghemat waktu pengisian kuesioner oleh responden.

Secara keseluruhan, pengembangan instrumen penelitian ini menghasilkan kerangka ISDBMI (*Integrated Sustainable Digital Business Model Inovation*) yang terdiri atas tujuh dimensi dan 24 indikator. Kontribusinya terletak pada pengintegrasian dimensi-dimensi yang relevan untuk menjelaskan inovasi model bisnis dalam konteks UMKM Indonesia, dengan perhatian pada hubungan ekosistem, pemanfaatan pengetahuan, kemampuan inovasi, dan tata kelola teknologi. Kerangka ini selanjutnya digunakan untuk menguji keterkaitan inovasi model bisnis dengan keunggulan kompetitif dan kinerja berkelanjutan, sehingga kontribusi penelitian tidak berhenti pada perluasan indikator, tetapi juga diarahkan pada pengembangan kerangka pengukuran yang sesuai dengan fokus dan konteks penelitian.

# BAB II
# TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1 Landasan Teori

Penelitian ini menggunakan tiga landasan teori utama, yaitu Dynamic Capability Theory, Stakeholder Theory, dan Adaptive Governance Theory. Ketiga teori tersebut saling melengkapi dalam menjelaskan hubungan antara Inovasi Model Bisnis, Manajemen Strategis, Strategi Penetapan Harga, Transformasi Digital, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Berkelanjutan.

### 2.1.1 *Dynamic Capability Theory*

Dynamic Capability Theory diperkenalkan oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997) sebagai pengembangan dari Resource-Based View (RBV). Jika RBV menekankan keunggulan bersaing pada kepemilikan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (Barney, 1991), Dynamic Capability Theory menekankan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya serta kompetensinya sesuai dengan perubahan lingkungan.

Teece (2007) menjelaskan kapabilitas dinamis melalui tiga aktivitas utama, yaitu sensing, seizing, dan transforming. Sensing merupakan kemampuan mengidentifikasi peluang dan ancaman; seizing merupakan kemampuan memanfaatkan peluang melalui keputusan strategis dan inovasi; sedangkan transforming merupakan kemampuan mengonfigurasi ulang sumber daya, proses, dan struktur organisasi agar tetap relevan terhadap perubahan.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin terdigitalisasi, Dynamic Capability Theory juga memberikan landasan untuk memahami Transformasi Digital. Pada konteks ini Transformasi digital tidak sekadar berkaitan dengan adopsi teknologi, tetapi mencakup kemampuan organisasi mengintegrasikan teknologi ke dalam proses bisnis, model bisnis, dan struktur organisasi.

Kapabilitas dinamis pada akhirnya mendukung pembentukan Keunggulan Bersaing dan Kinerja Berkelanjutan melalui kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan memperbarui sumber dayanya secara berkelanjutan (Shahzad et al., 2020; Kraus et al., 2021). Dalam konteks penelitian ini, perspektif tersebut menjelaskan bahwa Business Model Innovation, Strategic Management, dan Pricing Strategy merupakan bentuk keputusan dan kapabilitas strategis yang dapat digunakan UMKM untuk merespons perubahan lingkungan, sedangkan Digital Transformation berperan sebagai kondisi yang dapat memperkuat efektivitas kapabilitas tersebut dalam membangun Keunggulan Bersaing yang selanjutnya menjadi mekanisme yang berkontribusi terhadap Kinerja Berkelanjutan.

Dengan demikian, Dynamic Capability Theory menjadi landasan teoritis utama penelitian ini karena memberikan penjelasan mengenai bagaimana UMKM

mengidentifikasi perubahan, memanfaatkan peluang, dan mengonfigurasi sumber daya serta strategi untuk membangun keunggulan kompetitif dan mempertahankan kinerja berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan terdigitalisasi.

### 2.1.2 *Stakeholder Theory*

Stakeholder Theory yang dikembangkan oleh Freeman (1984) memandang organisasi sebagai bagian dari hubungan dengan berbagai pihak yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi, seperti pelanggan, karyawan, pemasok, mitra, pemerintah, komunitas, dan pemegang saham. Perspektif ini memperluas orientasi perusahaan dari penciptaan nilai bagi pemegang saham menuju penciptaan dan pengelolaan nilai bagi berbagai pemangku kepentingan.

Donaldson dan Preston (1995) membedakan Stakeholder Theory ke dalam tiga perspektif, yaitu descriptive, instrumental, dan normative. Perspektif descriptive menjelaskan hubungan organisasi dengan stakeholders; perspektif instrumental menunjukkan bahwa pengelolaan hubungan stakeholder yang efektif dapat mendukung kinerja organisasi; sedangkan perspektif normative menegaskan tanggung jawab organisasi untuk mempertimbangkan kepentingan stakeholders secara etis.

Dalam konteks Inovasi Model Bisnis, Stakeholder Theory memberikan perspektif bahwa perubahan model bisnis tidak hanya diarahkan pada peningkatan keuntungan perusahaan, tetapi juga pada penciptaan nilai bagi pelanggan dan pihak-pihak yang terlibat dalam ekosistem bisnis. Inovasi Bisnis Model dapat menjadi mekanisme untuk merancang kembali cara perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai dengan mempertimbangkan hubungan serta kepentingan stakeholders (Zott & Amit, 2011; Foss & Saebi, 2017).

Dalam penelitian ini, Stakeholder Theory digunakan untuk menjelaskan bahwa Business Model Innovation, Strategic Management, dan Pricing Strategy perlu mempertimbangkan penciptaan nilai bagi berbagai stakeholders. Respons terhadap kebutuhan pelanggan, pemasok, mitra, dan pihak terkait lainnya dapat memperkuat penerimaan terhadap strategi dan inovasi yang dilakukan UMKM, yang selanjutnya mendukung Competitive Advantage.

### 2.1.3 *Adaptive Governance Theory*

Adaptive Governance Theory menjelaskan kemampuan organisasi untuk merespons kompleksitas, ketidakpastian, dan perubahan lingkungan melalui pengambilan keputusan yang fleksibel, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran (Folke et al., 2005). Konsep ini berkembang dari kajian tata kelola sistem sosial-ekologis dan kemudian diterapkan dalam konteks organisasi dan bisnis untuk menjelaskan kemampuan menghadapi perubahan lingkungan, teknologi, dan kepentingan stakeholders (Chaffin et al., 2014).

Dalam konteks bisnis, adaptive governance menekankan bahwa efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi yang telah ditetapkan, tetapi juga

oleh kemampuan untuk mengimplementasikan, mengevaluasi, dan menyesuaikan strategi secara berkelanjutan (Termeer, 2010). Kemampuan tersebut menjadi penting bagi UMKM yang menghadapi perubahan pasar, teknologi digital, persaingan, dan kondisi rantai pasok yang dinamis.

Dalam penelitian ini, Adaptive Governance Theory terutama digunakan untuk menjelaskan keterkaitan Manajemen Strategis dan Strategi Penetapan Harga dengan kemampuan UMKM merespons dinamika lingkungan. Pada Manajemen Strategis, prinsip adaptasi memungkinkan UMKM menyesuaikan arah dan keputusan strategis berdasarkan perubahan pasar dan lingkungan bisnis.

## 2.2 Pengembangan Orisinalitas Inovasi Model Bisnis Modifikasi

Penelitian ini menawarkan pengembangan konsep Inovasi Model Bisnis melalui perluasan dimensi dan indikator yang relevan dengan konteks transformasi digital dan keberlanjutan pada UMKM. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya memandang inovasi model bisnis dari perspektif penciptaan nilai (*value creation*), proposisi nilai (*value proposition*), dan penangkapan nilai (*value capture*), penelitian ini mengintegrasikan perspektif inovasi yang lebih luas melalui penambahan dimensi Inovasi Domain dan Tata Kelola IT, serta penguatan dimensi Hubungan Pelanggan (*Customer Ties*) dan Hubungan Pengetahuan (Knowledge Ties).

Keterbaruan utama penelitian ini terletak pada pengembangan dimensi Inovasi Domain yang diadaptasi dari perspektif organizational ambidexterity Smith dan Tushman (2005), dengan memasukkan indikator eksploitasi berkelanjutan dan eksplorasi berkelanjutan. Pendekatan ini menempatkan kemampuan organisasi dalam mengeksploitasi kapabilitas yang telah dimiliki sekaligus mengeksplorasi peluang baru sebagai bagian integral dari mekanisme inovasi model bisnis. Dengan demikian, inovasi model bisnis tidak hanya dipahami sebagai perubahan pada proses penciptaan dan penangkapan nilai, tetapi juga sebagai kemampuan organisasi dalam menyeimbangkan efisiensi operasional dan pencarian peluang baru untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Penambahan dimensi pertama untuk Inovasi Domain pada variable Innovation Model Bisnis dikembangkan dengan menambahkan satu indikator baru, yaitu eksploitatif dan eksplorasi keberlanjutan. Eksploitasi Keberlanjutan (*Sustainable Exploitation*), adalah istilah yang mengacu pada praktik organisasi yang menggunakan konsep keberlanjutan sebagai alat legitimasi, reputasi, atau pemasaran tanpa benar-benar mengubah proses operasi dan bisnis mereka. Menurut (Delmas dan Burbano 2011), perusahaan sering menggunakan klaim ramah lingkungan sebagai strategi komunikasi untuk menciptakan citra positif.

Eksplorasi Keberlanjutan (*Sustainable Exploration*) adalah kemampuan organisasi untuk mencari, mengembangkan, dan menguji metode baru yang membantu mencapai tujuan keberlanjutan ekonomi, lingkungan, dan sosial. Konsep dasar eksplorasi ini didefinisikan oleh (March, 1991), yang mendefinisikan

eksplorasi sebagai aktivitas pencarian, variasi, eksperimen, fleksibilitas, dan inovasi yang berorientasi pada masa depan.

Dimensi yang keempat pada inovasi model bisnis adalah Tata Kelola Teknologi Informasi (TI) atau *Information Technology Governance* (ITGOV) yang merupakan salah satu dimensi tambahan dalam Inovasi Model Bisnis yang menekankan kemampuan organisasi dalam mengelola, mengarahkan, dan mengintegrasikan teknologi informasi secara strategis untuk mendukung penciptaan nilai bisnis. Dalam konteks transformasi digital, Tata Kelola TI tidak hanya berkaitan dengan pengendalian teknologi, tetapi juga mencakup penyelarasan antara strategi bisnis dan strategi teknologi agar organisasi mampu meningkatkan efisiensi operasional, kualitas pengambilan keputusan, keamanan informasi, serta keberlanjutan inovasi bisnis.

Penambahan dimensi kedua pada Tata Kelola TI diukur dengan menggunakan tambahan satu indikator yaitu Kompetensi Teknologi Informasi, kemampuan seseorang atau organisasi untuk memahami, menggunakan, mengevaluasi, dan memanfaatkan teknologi digital secara efektif untuk mendukung inovasi, pengambilan keputusan, dan aktivitas kerja dan sebagai yang pertama kali mempopulerkan ide ini, mendefinisikannya sebagai kemampuan memahami dan menggunakan informasi dalam berbagai format yang muncul melalui teknologi digital. Dengan meningkatnya kompleksitas teknologi digital, definisi ini menjadi lebih komprehensif.

Pada dimensi Tata Kelola Teknologi Informasi perlu dijelaskan sebagai upaya memperluas pengukuran dari kepemimpinan dan proses kegiatan Teknologi Informasi menuju kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola dan memanfaatkan teknologi secara efektif. Indikator ini penting karena Tata Kelola TI tidak hanya bergantung pada kualitas kepemimpin dan proses pengelolaannya, tetapi juga pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan teknis yang mendukung penyelarasan teknologi dengan tujuan bisnis UMKM.

**Tabel 2.1 Pengukuran Inovasi Model Bisnis Sebelum dan Sesudah Keterbaruan (Novelty)**

| Dimensi | Indikator Lama | Indikator Modifikasi |
|---|---|---|
| Value Creation (Clauss, 2017) | Kemampuan baru; peralatan baru; partner baru; proses baru | Tetap (4 indikator) |
| New Proposition (Clauss, 2017) | Penawaran baru; pelanggan dan pasar baru; channel baru; hubungan pelanggan baru | Tetap (4 indikator) |
| Value Capture (Clauss, 2017) | Model pendapatan baru; struktur biaya baru | Tetap (2 indikator) |
| Customer Ties (Yang, 2022) | Hubungan baik dengan konsumen; permintaan pasar, evaluasi produk, dan nilai bisnis melalui koneksi pelanggan | Ditambah: I**nteraksi Pelanggan Digital** (5 indikator) |
| Knowledge Ties (Yang, 2022) | Kerja sama perguruan tinggi/lembaga penelitian; aktif mencari informasi | Ditambah: **Kemampuan Jaringan** (3 indikator) |
| Domain Innovation (Smith & Tushman, 2005) | Inovasi eksploitatif; inovasi eksploratif | Ditambah: **Eksploitasi dan Eksplorasi Keberlanjutan** (3 indikator) |
| IT Governance (Anis et al., 2024) | *Leadership excellent; project process excellent* | Ditambah: **Kompetensi TI** (3 indikator) |

Sumber: Data diolah peneliti. Total 7 dimensi dan 24 indikator.

## 2.3 Inovasi Model Bisnis (*Business Model Innovation*)

Inovasi Model Bisnis merupakan kemampuan organisasi untuk memperbarui cara menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai guna merespons perubahan lingkungan serta membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Teece, 2010; Chesbrough, 2010). Dalam perspektif Dynamic Capability Theory, BMI merepresentasikan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi peluang, mengonfigurasi sumber daya, dan mentransformasikan model bisnis agar tetap relevan terhadap perubahan pasar, teknologi, dan kebutuhan pelanggan (Teece et al., 1997; Teece, 2007).

Literatur menunjukkan bahwa pengukuran telah berkembang dari perspektif penciptaan nilai yang terdiri atas Value Creation, New Value Proposition, dan Value Capture (Clauss, 2016), menuju perspektif hubungan ekosistem melalui Customer Ties, Supplier Ties, Competitor Ties, dan Knowledge Ties (Yang et al., 2022). Selanjutnya, Smith dan Tushman (2005) menambahkan pentingnya Domain Innovation, sementara Anis (2024) menekankan peran IT Governance dalam mendukung keberhasilan inovasi model bisnis melalui pemanfaatan teknologi digital.

Meskipun demikian, penelitian terdahulu umumnya masih mengkaji dimensi-dimensi tersebut secara terpisah, sehingga belum mampu menjelaskan secara komprehensif bagaimana UMKM membangun inovasi model bisnis di era transformasi digital dan keberlanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini

mengembangkan Integrated Sustainable Digital Business Model Innovation Framework (ISDBMI) yang mengintegrasikan empat domain utama, yaitu penciptaan nilai, hubungan ekosistem, inovasi, dan tata kelola digital.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengembangan model Inovasi Model Bisnis yang mengintegrasikan penciptaan nilai, hubungan ekosistem, inovasi, dan tata kelola digital dalam satu kerangka konseptual yang terpadu. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya berfokus pada aspek penciptaan dan penangkapan nilai, penelitian ini memandang Inovasi Model Bisnis sebagai kapabilitas multidimensi yang dibentuk oleh interaksi antara nilai, kolaborasi, inovasi, dan transformasi digital.

Sebagai pengembangan konstruk, penelitian ini menambahkan adopsi teknologi pada Hubungan Pelanggan motivasi pada Hubungan Pengetahuan, Eksploitasi Berkelanjutan dan Eksplorasi Berkelanjutan pada inovasi domain serta kompetensi TI pada Tata Kelola TI. Pengembangan tersebut bertujuan meningkatkan relevansi model dalam konteks transformasi digital dan keberlanjutan UMKM.

Dengan mengintegrasikan dimensi dari Clauss (2017), Yang et al. (2022), Smith dan Tushman (2005), serta Anis (2024), penelitian ini menawarkan perspektif yang lebih holistik mengenai bagaimana UMKM membangun Keunggulan Bersaing dan Kinerja Berkelanjutan melalui inovasi, kolaborasi, dan kapabilitas digital.

## 2.4 Manajemen Strategis (*Strategic Management*)

Manajemen Strategik merupakan kapabilitas organisasi dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang serta mempertahankan keberlanjutan bisnis di tengah perubahan lingkungan yang dinamis. David (2017) menjelaskan bahwa manajemen strategis mencakup serangkaian keputusan dan tindakan yang mengarahkan organisasi dalam mengelola sumber daya, merespons perubahan lingkungan, serta menciptakan keunggulan kompetitif.

Dalam perspektif teori Dynamic Capability, Manajemen Strategik merupakan kapabilitas yang memungkinkan organisasi melakukan sensing, seizing, dan transforming dalam menghadapi perubahan pasar, perkembangan teknologi, dan dinamika persaingan (Teece, 2007; Teece, 2018). Melalui proses tersebut, organisasi mampu mengidentifikasi peluang strategis, mengalokasikan sumber daya secara efektif, serta melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk mempertahankan daya saing dan relevansi bisnis.

Dalam era transformasi digital, efektivitas manajemen strategis semakin penting karena organisasi dituntut untuk mengintegrasikan teknologi digital, inovasi, dan pembelajaran organisasi ke dalam proses penciptaan nilai. Bharadwaj et al. (2013) dan Warner dan Wäger (2019) menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam melakukan pembaruan strategi secara berkelanjutan menjadi

faktor penting dalam keberhasilan transformasi digital, peningkatan keunggulan kompetitif, dan pencapaian kinerja berkelanjutan.

Dalam penelitian ini, Manajemen Strategik diposisikan sebagai variabel independen kedua yang merepresentasikan kemampuan organisasi dalam mengelola proses strategis secara efektif untuk merespons perubahan lingkungan bisnis. Pengukuran variabel ini mengacu pada Roda dan Basar (2023) yang mengoperasionalkan Manajemen Strategik melalui tiga dimensi utama, yaitu Strategic Planning, Strategy Implementation, dan Strategy Evaluation.

## 2.5 Strategi Penetapan Harga (*Pricing Strategies*)

Strategi penetapan harga adalah pendekatan sistematis yang digunakan bisnis untuk menentukan harga barang atau jasa dengan tujuan menciptakan nilai bagi pelanggan sambil memaksimalkan keuntungan dan daya saing. Menurut Kotler dan Keller (2016), strategi harga mencakup pemahaman atas biaya produksi, nilai yang dirasakan pelanggan, kondisi persaingan, dan tujuan pemasaran perusahaan. Perusahaan dapat memilih pendekatan harga berbasis biaya, berbasis nilai pelanggan, maupun berbasis persaingan (Nagle & Müller, 2018).

Selain itu, harga berdasarkan persaingan memperhitungkan posisi perusahaan dalam industri dan harga yang ditetapkan pesaing (Hinterhuber, 2008). Ketika pasar sangat kompetitif dan konsumen mudah beralih ke penyedia lain, metode ini relevan. Tujuan bisnis seperti mempertahankan posisi dalam persaingan, penetrasi pasar, atau skimming juga memengaruhi penetapan harga strategis.

Strategi Penetapan Harga merupakan pendekatan strategis yang digunakan perusahaan dalam menetapkan dan mengelola harga produk atau jasa untuk mencapai tujuan bisnis, menciptakan nilai bagi pelanggan, serta memperoleh keunggulan kompetitif.

Dalam penelitian ini, Strategi penetapan harga dipahami sebagai kemampuan UMKM dalam merancang dan menerapkan kebijakan harga yang selaras dengan biaya yang dikeluarkan, manfaat yang diterima pelanggan, dan nilai yang ditawarkan perusahaan.

## 2.6 Transformasi Digital (*Digital Transformation*)

Proses menyeluruh di mana perusahaan menerapkan teknologi digital ke seluruh aspek bisnis dikenal sebagai transformasi digital. Ini secara signifikan mengubah cara bisnis beroperasi, menciptakan nilai, dan berinteraksi dengan pelanggan. Perubahan organisasi yang didorong oleh penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja, menciptakan peluang baru, dan menanggapi dinamika lingkungan disebut transformasi digital (Vial 2019).

Bharadwaj et al. (2013) menjelaskan bahwa transformasi digital—melalui integrasi teknologi dengan strategi bisnis—memberikan organisasi kemampuan baru untuk merekonfigurasi sumber daya, meningkatkan agility, dan meningkatkan inovasi. Ini dilakukan dari sudut pandang manajemen strategis. Dalam transformasi

digital, organisasi harus berfokus pada pelanggan, mempercepat proses kerja, dan berkolaborasi lebih baik dengan sistem digital.

Dalam penelitian ini, Transformasi Digital dipahami sebagai kemampuan UMKM dalam mengadopsi dan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung proses bisnis, pengambilan keputusan, kolaborasi, serta penciptaan nilai bagi pelanggan.

## 2.7 Keunggulan Bersaing dan Kinerja Berkelanjutan

### 2.7.1 Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Keunggulan Bersaing merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan nilai yang lebih unggul dibandingkan pesaing sehingga mampu mencapai posisi kompetitif yang lebih baik di pasar. Dalam perspektif manajemen strategis, Porter (1985) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui dua strategi utama, yaitu cost leadership dan differentiation.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan terdigitalisasi, keunggulan kompetitif tidak lagi dipandang sebagai kondisi yang statis, melainkan sebagai hasil dari kemampuan perusahaan untuk terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Perspektif ini dijelaskan melalui Dynamic Capability Theory yang dikemukakan oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997).

Dalam penelitian ini, Competitive Advantage diposisikan sebagai variabel dependen pertama yang merepresentasikan kemampuan perusahaan dalam mencapai dan mempertahankan posisi unggul dibandingkan pesaingnya.

### 2.7.2 Kinerja Berkelanjutan (*Sustainable Performance*)

Kinerja Berkelanjutan merupakan kemampuan organisasi untuk mencapai dan mempertahankan kinerja yang unggul secara ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam jangka panjang.

Secara konseptual, Kinerja Berkelanjutan terdiri atas tiga dimensi utama. Pertama, Economic Performance, yang mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan nilai ekonomi melalui peningkatan profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, efisiensi biaya, produktivitas, dan daya saing perusahaan. Kedua, Social Performance, yang berkaitan dengan kontribusi organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, kepuasan pelanggan, hubungan dengan masyarakat, tanggung jawab sosial, serta praktik bisnis yang etis.

Dalam penelitian ini, Kinerja Berkelanjutan diposisikan sebagai variabel dependen kedua yang merepresentasikan keberhasilan jangka panjang perusahaan dalam mencapai keseimbangan antara tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Pengukuran Sustainable Performance mengacu pada Lopez et al. (2020), yang mengoperasionalkan konstruk ini melalui tiga dimensi utama, yaitu Economic Performance, Social Performance, dan Environmental Performance.

### 2.7.3 Variabel Kontrol

Dalam penelitian ini, Pembelajaran Organisasi dipahami sebagai kemampuan UMKM dalam memperoleh, mengelola, dan memanfaatkan pengetahuan untuk mendukung perbaikan proses bisnis, pemecahan masalah, serta pengembangan inovasi. Kemampuan tersebut memungkinkan perusahaan meningkatkan kualitas keputusan dan efektivitas operasional yang pada akhirnya dapat mendukung pencapaian keunggulan kompetitif.

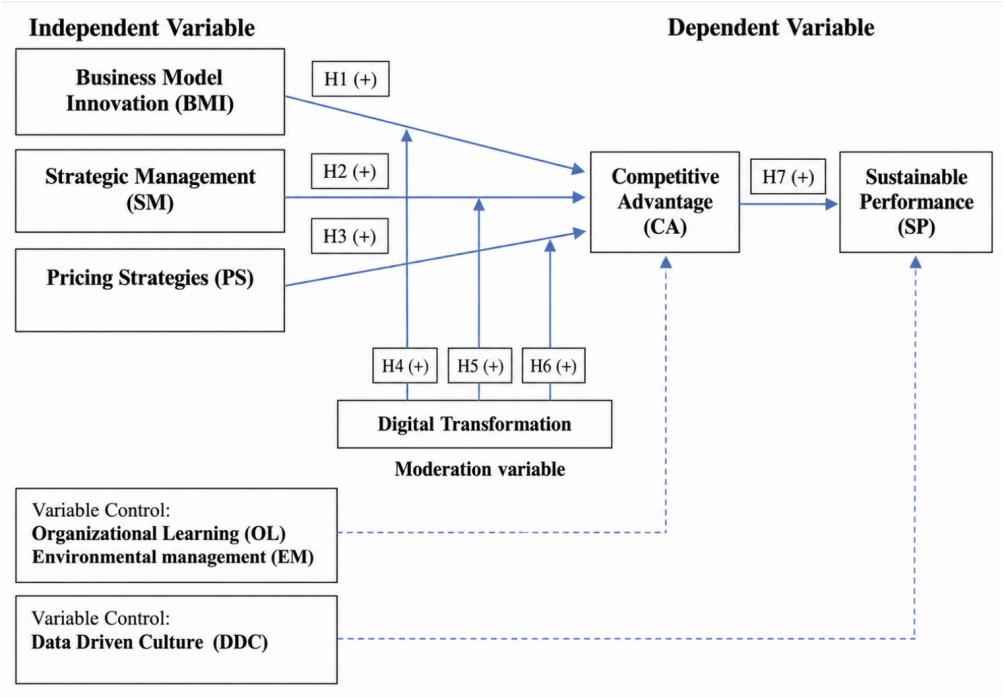
Dalam penelitian ini, Manajemen Lingkungan dipahami sebagai kemampuan UMKM dalam menerapkan praktik pengelolaan lingkungan yang mendukung efisiensi penggunaan sumber daya, pengurangan dampak lingkungan, serta keberlanjutan operasional usaha. Praktik tersebut mencerminkan komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab lingkungan sekaligus meningkatkan reputasi, efisiensi, dan kepercayaan pemangku kepentingan.

Dalam penelitian ini, Budaya berbasis data dipahami sebagai tingkat kemampuan UMKM dalam memanfaatkan data dan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis, pengelolaan operasional, serta evaluasi kinerja perusahaan. budaya tersebut mencerminkan sejauh mana organisasi mendorong penggunaan data yang berkualitas, analisis yang sistematis, dan pengambilan keputusan berbasis bukti (evidence-based decision making). Oleh karena itu, Budaya berbasis data diposisikan sebagai variabel kontrol yang berpotensi memengaruhi Kinerja Berkelanjutan, karena organisasi yang mampu memanfaatkan data secara efektif cenderung lebih mampu meningkatkan efisiensi ekonomi, memperbaiki kinerja sosial, mengelola dampak lingkungan secara lebih baik, serta mendukung pencapaian keberlanjutan usaha dalam jangka panjang (McAfee & Brynjolfsson, 2012; Gupta & George, 2016).

## 2.8 Kerangka Konseptual

Berlandaskan Dynamic Capability Theory, Stakeholder Theory, dan Adaptive Governance Theory, penelitian ini mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan Inovasi Model Bisnis, Manajemen Strategis dan Strategi Penetapan Harga sebagai kapabilitas strategis pembentuk Keunggulan Bersaing dan Kinerja Berkelanjutan. Transformasi Digital diposisikan sebagai variabel moderasi, sedangkan Pembelajaran Organisasi, Manajemen Lingkungan, dan Budaya berbasis Data digunakan sebagai variabel kontrol. Kerangka konseptual pada gambar 2.1 ini menjelaskan bagaimana kapabilitas organisasi dan transformasi digital berkontribusi terhadap daya saing dan keberlanjutan UMKM di era ekonomi digital.

**Gambar 2.1 Rerangka Konseptual**




Sumber: Diolah penulis.

## 2.9 Pengembangan Hipotesis

### 2.9.1 Pengaruh Inovasi Model Bisnis terhadap Keunggulan Bersaing

Inovasi model bisnis merujuk pada sistem aktivitas yang saling bergantung dan melintasi batas yang menggambarkan bagaimana perusahaan terhubung dan bertransaksi dengan lingkungannya untuk memanfaatkan peluang bisnis dan menciptakan nilai (Zott & Amit, 2007). Menginovasi model bisnis dengan mengembangkan cara baru bertransaksi dengan mitra tidak dapat disangkal bahwa ini penting bagi perusahaan (Guo, Wang, Su, & Wang, 2020).

Pada Verma dan Bashir (2017), mengatakan bahwa Inovasi Model Bisnis dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan, hal ini dapat dikatakan bahwa Inovasi Model Bisnis berpengaruh positif pada Keunggulan Bersaing. Demikian halnya Dymitrowski (2021), Saqib dan Satar (2021) mengatakan bahwa dengan membangun Inovasi Model Bisnis pada Perusahaan maka akan meraih Keunggulan Kompetitif, dengan kata lain hasil pada kedua studi inipun menyatakan bahwa Inovasi Model Bisnis berpengaruh positif pada Keunggulan Bersaing.

**H1: Inovasi Model Bisnis berpengaruh positif pada Keunggulan Bersaing pada UMKM Indonesia.**

### 2.9.2 Pengaruh Manajemen Strategis terhadap Keunggulan Bersaing

Managemen Strategis mendorong dan menyediakan sumber daya untuk mengadopsi inovasi teknologi dikenal sebagai dukungan manajemen (Dong et al., 2009).

Pada Roda 2023 dikatakan bahwa adanya dampak yang baik dan kuat dari Manajemen Strategi dengan Keunggulan Kompetitif, sehingga dapat dikatakan bahwa Manajemen Strategis berpengaruh positif pada Keunggulan Bersaing, hal ini sejalan dengan hasil studi Howard 2004 juga Huang dan Lee, 2012.

**H2: Manajemen Strategis berpengaruh positif pada Keunggulan Bersaing pada UMKM Indonesia.**

### 2.9.3 Pengaruh Strategi Penetapan Harga terhadap Keunggulan Bersaing

Strategi penetapan harga merupakan salah satu keputusan strategis yang berperan dalam menciptakan nilai pelanggan dan memperkuat posisi bersaing perusahaan. Menurut Porter (1985), keunggulan kompetitif dapat dibangun melalui kepemimpinan biaya (cost leadership) maupun diferensiasi, di mana harga menjadi instrumen penting dalam menarik pelanggan dan meningkatkan daya saing.

Pada konteks UMKM, strategi harga yang mempertimbangkan biaya, kondisi persaingan, dan nilai pelanggan memungkinkan perusahaan mempertahankan profitabilitas sekaligus memperkuat daya saing. Penelitian Zahara et al. (2024) menunjukkan bahwa strategi penetapan harga berkontribusi positif terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja usaha.

**H3: Strategi Penetapan Harga berpengaruh positif pada Keunggulan Bersaing pada UMKM Indonesia.**

### 2.9.4 Transformasi Digital Memperkuat Pengaruh Inovasi Model Bisnis terhadap Keunggulan Bersaing

Transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan adopsi teknologi, tetapi juga merupakan kapabilitas strategis yang memungkinkan organisasi meningkatkan efektivitas inovasi dan penciptaan nilai (Vaz, 2021). Dalam perspektif Dynamic Capability Theory, transformasi digital membantu perusahaan mengintegrasikan sumber daya, merespons perubahan pasar, dan mempercepat implementasi inovasi model bisnis sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih kuat.

Secara konseptual, perusahaan yang mampu mengombinasikan inovasi model bisnis dengan pemanfaatan teknologi digital akan lebih efektif dalam mengembangkan proposisi nilai, memperluas akses pasar, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan memperkuat daya saing dibandingkan perusahaan yang hanya mengandalkan inovasi tanpa dukungan digital.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa transformasi digital dan Inovasi Model Bisnis memiliki hubungan yang saling memperkuat dalam meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan (Fitzgerald et al., 2014; Chiara, 2023). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa transformasi digital berpotensi

memperkuat pengaruh inovasi model bisnis terhadap keunggulan kompetitif Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dengan mengimplementasikan transformasi digital dan inovasi model bisnis secara bersamaan.

**H4: Transformasi Digital berpengaruh positif pada hubungan antara Inovasi Model Bisnis dan Keunggulan Bersaing pada UMKM Indonesia.**

### 2.9.5 Transformasi Digital Memperkuat Pengaruh Manajemen Strategis terhadap Keunggulan Bersaing

Perusahaan harus memprioritaskan inovasi di era digital yang berubah dengan cepat jika mereka ingin mempertahankan keunggulan kompetitif mereka di pasar yang semakin ketat. Inovasi sangat penting untuk meningkatkan strategi manajemen di era digital. Ini bukan hanya membuat barang atau jasa baru, tetapi juga mengubah cara bisnis bekerja, bagaimana konsumen berinteraksi dengan perusahaan, dan membuat nilai yang berkelanjutan.

**H5: Transformasi Digital berpengaruh positif pada hubungan antara Manajemen Strategis dan Keunggulan Bersaing pada UMKM Indonesia.**

### 2.9.6 Transformasi Digital Memperkuat Pengaruh Strategi Penetapan Harga terhadap Keunggulan Bersaing

Transformasi digital memungkinkan perusahaan mengakses data pasar secara real-time, memahami perilaku pelanggan, serta mengembangkan mekanisme penetapan harga yang lebih adaptif dan berbasis nilai. Dalam perspektif Dynamic Capability Theory, kapabilitas digital membantu organisasi merespons perubahan lingkungan bisnis dengan lebih cepat, termasuk dalam menyesuaikan strategi harga sesuai kondisi pasar dan kebutuhan pelanggan.

Secara konseptual, pemanfaatan teknologi digital memungkinkan perusahaan menerapkan strategi harga yang lebih efektif melalui pemanfaatan data pelanggan, analisis pasar, dan platform digital yang meningkatkan transparansi serta akurasi pengambilan keputusan. Dengan demikian, strategi harga yang didukung oleh transformasi digital diperkirakan memiliki kemampuan yang lebih besar dalam menciptakan keunggulan kompetitif dibandingkan strategi harga yang diterapkan secara konvensional.

Penelitian Agustian (2023) menunjukkan bahwa transformasi digital telah menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas model bisnis dan daya saing perusahaan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pemanfaatan teknologi digital berpotensi memperkuat hubungan antara strategi penetapan harga dan keunggulan kompetitif.

**H6: Transformasi Digital berpengaruh positif pada hubungan antara Strategi Penetapan Harga dan Keunggulan Bersaing pada UMKM Indonesia.**

### 2.9.7 Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Berkelanjutan

Salah satu konsep yang sangat penting untuk keberlangsungan dan kesuksesan bisnis adalah praktik Kinerja Berkelanjutan dan keunggulan kompetitif. Keunggulan Bersaing adalah kekuatan dan kemampuan khusus yang memungkinkan perusahaan mengungguli para pesaingnya melalui kepemimpinan biaya, diferensiasi produk, atau kombinasi keduanya, Kharub 2020.

Dalam (Shahzad 2020) menemukan bahwa pencapaian Kinerja Berkelanjutan membutuhkan penekanan strategis pada inovasi berkelanjutan, efisiensi operasional, dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi pasar. Bisnis yang dapat menyesuaikan Keunggulan Bersaing mereka dengan tujuan lingkungan, sosial, dan ekonomi jangka panjang akan lebih mampu menghadapi tekanan persaingan dan masalah dari luar, (Miceli 2021).

**H7: Keunggulan Bersaing berpengaruh positif pada Kinerja Berkelanjutan pada UMKM Indonesia.**

# BAB III
# METODE PENELITIAN

## 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kuantitatif, dengan data primer yang dilengkapi dengan wawancara mendalam (*depth interview*) sebagai informasi pendukung untuk memperkuat interpretasi temuan kuantitatif. Pendekatan ini dipilih untuk tidak hanya menguji hubungan antar variabel secara empiris, tetapi juga untuk memahami mekanisme dan konteks yang mendasari temuan tersebut secara lebih mendalam.

Pada fase pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan dengan data primer melalui purposive sampling, yaitu penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, dimana peneliti memilih responden secara sengaja berdasarkan kriteria dan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019) yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner sebanyak 400 dan kemudian diperoleh 370 kuesioner yang kembali dan memenuhi kriteria dan merupakan pelaku UMKM yaitu pemilik atau direktur/manager UMKM di Indonesia. Data kuantitatif dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan kausal antara *variabel Business Model Innovation, Strategic Management, Pricing Strategy, Digital Transformation, Competitive Advantage,* dan *Sustainable Performance*.

Fase kedua dilakukan melalui pendekatan wawancara dengan metode in-depth interview terhadap sembilan pemilik UMKM yang dipilih dengan metode convenience sampling yaitu pengambilan sampel dari elemen populasi yang mudah diakses, tersedia, dan bersedia berpartisipasi dalam penelitian, (Sekaran & Bougie, 2016). *Convenience sampling* merupakan salah satu bentuk non-probability sampling yang memungkinkan peneliti memperoleh partisipan dari kelompok yang dapat diakses secara langsung dan bersedia berpartisipasi dalam penelitian (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016; Andrade, 2021). Sembilan informan tersebut terdiri atas tiga pelaku UMKM mikro, tiga pelaku UMKM kecil, dan tiga pelaku UMKM menengah untuk memberikan variasi konteks usaha dalam tahap kualitatif.

Analisis data pada tahap kedua ini dilakukan menggunakan pendekatan *explanation building* sebagaimana dikemukakan oleh, Robert K. Yin (2018), yang berfokus pada pengembangan penjelasan untuk mengidentifikasi pola hubungan sebab-akibat berdasarkan temuan empiris. Proses analisis dilakukan pada tahap pertama dengan membuat pernyataan awal, pada studi ini responden menjawab pertanyaan-pertanyaan yang disesuaikan dengan variabel-variabelnya. Tahap kedua melakukan pembandingan data dengan kondisi lapangan.

Unit analisis penelitian ini adalah UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) di Indonesia dan data yang dianalisa adalah data primer melalui penyebaran kuesioner. Penelitian ini melibatkan semua Usaha Mikro Kecil dan Menengah yang menyebar di wilayah Indonesia, dari bulan Januari tahun 2026 sampai dengan April 2026. Purposive sampling adalah metode pengambilan sampel

yang digunakan, yaitu memilih sampel berdasarkan karakteristik yang relevan dengan penelitian ini.

### 3.2 Variabel dan Pengukuran

Penelitian ini terdiri atas dua variabel dependen yaitu Keunggulan Bersaing dan Kinerja Berkelanjutan, tiga variabel independent adalah Inovasi Model Bisnis, Manajemen Strategis, dan Strategi Penetapan Harga, satu variabel moderasi Transformasi Digital, serta tiga variabel control yaitu Pembelajaran Organisasi, Manajemen Lingkungan, dan Budaya Berbasis Data. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert enam poin. Ringkasan operasionalisasi variabel disajikan pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian**

| Variabel | Dimensi | Indikator Utama |
|---|---|---|
| Keunggulan Bersaing (CA) – dependen; Alzeaideen (2020) | Kepemimpinan biaya; Diferensiasi produk; Kualitas produk | Efisiensi operasional dan pengendalian biaya; efisiensi rantai pasok; proses produksi dan teknologi berbeda; produk sulit diduplikasi; citra khas; inovasi; integrasi produk dengan kebutuhan pelanggan; prioritas kualitas |
| Kinerja Berkelanjutan (SP) – dependen; Lopez (2020) | Ekonomi; sosial; lingkungan | Pemberdayaan produsen dan konsumen; stimulasi ekonomi; membangun komunitas; kesetaraan sosial; pemberdayaan pengguna; konsumsi dan produksi berkelanjutan; perubahan budaya |
| Inovasi Model Bisnis (BMI) – independen; Clauss (2017); Yang (2022); Smith & Tushman (2005); Anis et al. (2024) | Penciptaan nilai; Proposisi baru; Perolehan nilai; Hubungan dengan pelanggan; Hubungan berbasis pengetahuan; Inovasi Domain; Tata kelola TI | Kemampuan baru, peralatan baru, partner baru, proses baru; Penawaran baru, pelanggan dan pasar baru, hubungan pelanggan baru; Model Pendapatan baru, struktur biaya baru; Hubungan baik dengan konsumen, permintaan pasar, evaluasi produk dan nilai bisnis, interaksi pelanggan digital; Kerjasama perguruan tinggi/Lembaga penelitian, aktif mencari informasi, kemampuan jaringan; inovasi eksploitatif, inovasi eksploratif, eksploitasi dan eksplorasi keberlanjutan; *Leadership excellent, project proses excellent*, kompetensi TI. |
| Manajemen Strategis (SM) – independen; Roda & Basar (2023) | Planning; implementation; evaluation | Formulasi strategi; analisis internal dan eksternal; eksekusi; alokasi sumber daya; prosedur; monitoring; penilaian |

| Variabel | Dimensi | Indikator Utama |
|---|---|---|
| Strategi Penetapan Harga (PS) – independen; Abidin (2023) | Cost-plus pricing; competition-based pricing; customer value-based pricing | Pertimbangan biaya dan margin; penentuan harga produksi; tingkat harga kompetitif; pertimbangan beli konsumen; produk bernilai tambah |
| Transformasi Digital (DT) – moderasi; Vijayalakshmi (2025) | Operational efficiency; customer engagement; revenue growth; adoption of digital tools; workforce adaptation | Inventori dan penjualan; rantai pasok; interaksi online dan offline; berkembang dengan digital; gap pelatihan; integrasi e-commerce; otomatisasi |
| Pembelajaran Organisasi (OL) – kontrol; Jerez (2005) | Managerial commitment; openness and experimentation; transfer and integration | Melibatkan tim kerja; beradaptasi; mendukung ide; komunikasi tim; integrasi sistem kerja |
| Manajemen Lingkungan (EM) – kontrol; Salvado & Lopez (2015) | Inovasi produk lingkungan; firm market performance | Pengurangan dan pemilahan limbah; pertumbuhan pangsa pasar dan penjualan |
| Budaya Berbasis Data (DDC) – kontrol; Owusu (2021) | Supply chain information sharing; information quality | Transparansi; pencapaian target; kecepatan dan ketepatan data |

Sumber: Diolah Peneliti

### 3.3 Populasi, Sampel, dan Metode Pengumpulan Data

Populasi penelitian ini adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia yang menjadi unit analisis penelitian. Populasi tersebut mencakup usaha yang memenuhi karakteristik sebagai UMKM dan menjalankan aktivitas bisnis yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu Inovasi Model Bisnis, Manajemen Strategis, Strategi Penetapan Harga, Transformasi Digital, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Berkelanjutan. Klasifikasi skala usaha mikro, kecil, dan menengah dalam penelitian ini mengacu pada kriteria Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yang digunakan sebagai dasar operasionalisasi populasi dan pengelompokan responden.

Responden pada penelitian ini adalah pemilik, direktur atau manager. Terdapat 370 jumlah responden yang tersebar di seluruh Indonesia. Penelitian ini mengambil sampel pada sektor UMKM karena sektor ini merupakan usaha yang menyokong perekonomian negara yang diharapkan dapat memanfaatkan teknologi. Metode pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling di seluruh Indonesia dengan kriteria sebagai berikut:

1. Responden merupakan pelaku UMKM yang telah berkecimpung minimal 3 tahun pada sektor ini.
2. Responden yang merupakan pelaku UMKM, dengan posisi sebagai pemilik, direktur atau manager.

Menurut Hair (2019), rasio minimum pengamatan terhadap variabel adalah 10:1, yaitu dengan mengambil jumlah indikator terbanyak pada setiap variabel, berikut table 3.10 rincian jumlah indikator pada masing-masing variabel:

Jumlah indikator terbanyak pada seluruh variabel adalah 26, sehingga ukuran sampel minimum yang dibutuhkan adalah 26 × 10 = 260 pelaku UMKM.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia melalui kuesioner. Responden penelitian meliputi pemilik, direktur atau manajer yang memiliki keterlibatan dalam aktivitas usaha. Pengumpulan data dilaksanakan pada Januari sampai dengan April 2026 melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form dan email, serta didukung oleh jaringan komunikasi yang relevan. selain data primer, penelitian ini menggunakan data sekunder berupa literatur ilmiah dan sumber informasi relevan sebagai pendukung landasan teoritis dan pembahasan penelitian. Untuk memperkuat interpretasi terhadap hasil analisis kuantitatif, penelitian juga memperoleh informasi tambahan melalui depth interview terhadap sembilan informan, yang terdiri atas tiga pelaku usaha mikro, tiga pelaku usaha kecil, dan tiga pelaku usaha menengah. Informasi dari depth interview digunakan sebagai data pendukung untuk memberikan penjelasan kontekstual terhadap temuan kuantitatif dan tidak digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis. Selanjutnya, data kuesioner melalui proses penyaringan berdasarkan kelengkapan pengisian dan kesesuaian responden dengan kriteria penelitian.

Dengan demikian, 30 responden yang dikeluarkan tidak dikategorikan sebagai outlier, melainkan sebagai responden yang tidak memenuhi persyaratan data dan atau kriteria penelitian, sedangkan 370 responden yang memenuhi persyaratan tersebut selanjutnya digunakan dalam analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan AMOS.

### 3.4 Metode Analisis Data

Data dianalisis secara bertahap. Pertama, statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data melalui nilai rata-rata dan standar deviasi dengan enam kelas interval: 1,00–1,83 (sangat tidak setuju), 1,84–2,66 (tidak setuju), 2,67–3,50 (kurang setuju), 3,51–4,33 (cukup setuju), 4,34–5,16 (setuju), dan 5,17–6,00 (sangat setuju).

Penelitian ini menggunakan Covariance-Based Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan AMOS. Analisis dilakukan melalui evaluasi model pengukuran menggunakan CFA, dilanjutkan dengan evaluasi model struktural melalui pengujian kelayakan model, koefisien determinasi, dan pengujian hubungan antarvariabel

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada model pengukuran melalui Confirmatory Factor Analysis (CFA). Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai dan memiliki konsistensi internal.

Validitas konstruk dievaluasi berdasarkan nilai factor loading dan Average Variance Extracted (AVE). Nilai factor loading digunakan untuk menilai

kemampuan indikator dalam merepresentasikan konstruk, sedangkan nilai AVE di atas 0,50 digunakan sebagai kriteria validitas konvergen. Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan Construct Reliability (CR), dengan nilai di atas 0,60 sebagai kriteria penerimaan

Pengujian hipotesisi ini menggunakan analisis Stuctural Equation Model (SEM) dengan Amos untuk menjelaskan terdapat atau tidaknya pengaruh antar variabel laten (Gozali 2018).

Koefisien determinasi ($R^2$) digunakan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variasi pada variabel endogen.

Model pengujian utama menggunakan *moderated regression* dengan persamaan sebagai berikut:

$$Model\ 1:\ CA = \alpha + \beta 1BMI + \beta 2SM + \beta 3PS + \beta 4(BMI \times DT) + \beta 5(SM \times DT) + \beta 6(PS \times DT) + \beta 7OL + \beta 8EM + \varepsilon$$

$$Model\ 2:\ SP = \alpha + \beta 1CA + \beta 2DDC + \varepsilon$$

Uji sensitivitas dilakukan untuk menilai konsistensi dan kestabilan hasil model terhadap perubahan spesifikasi pengukuran Business Model Innovation. Pengujian dilakukan dengan membandingkan Model 1 yang menggunakan konstruk Business Model Innovation dengan pengukuran novelty dan Model 2 yang menggunakan spesifikasi tanpa novelty.

Uji ekspansi dilakukan untuk mengidentifikasi kontribusi masing-masing dimensi Inovasi Model Bisnis terhadap Keunggulan Bersaing.

$$CA = \alpha + \alpha 1VC + \alpha 2NP + \alpha 3VCa + \alpha 4CT + \alpha 5KT + \alpha 6DI + \alpha 7IG + \alpha 8OL + \alpha 9EM + \varepsilon$$

Pengujian efek moderasi dilakukan melalui efek interaksi antara Transfomasi Digital dan masing-masing variabel independen terhadap KEunggulan Bersaing (Aiken & West, 1991). Pengujian mencakup tiga hubungan, pertama DT × BMI → Competitive Advantage, kedua DT × Strategic Management → Competitive Advantage, dan ketiga DT × Pricing Strategy → Competitive Advantage.

# BAB IV
# HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

## 4.1 Deskripsi Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang diperoleh melalui survei terhadap 370 pelaku UMKM di Indonesia sebagai responden penelitian. Data kuantitatif digunakan untuk menguji model empiris dan hubungan antarvariabel melalui pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan AMOS.

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden**

| Karakteristik | Kategori | Jumlah | % |
|---|---|---|---|
| Response rate | Kuesioner didistribusikan / kembali | 400 / 370 | 92,5% |
| Jabatan | Pemilik/Owner; Direktur/Manager | 295; 94 | 77,6%; 24,0% |
| Usia | 20–30; 31–40; 41–50; > 50 tahun | 13; 85; 169; 103 | 3,5%; 23,0%; 45,7%; 27,8% |
| Pendidikan | SMA/SMK; Diploma; S1; S2; S3 | 71; 35; 218; 42; 4 | 19,2%; 9,5%; 58,9%; 11,4%; 1,1% |
| Jenis usaha | Manufaktur/industri | 130 | 35,1% |
| | Industri kreatif dan teknologi | 112 | 30,3% |
| | Agribisnis/pertanian/perikanan/peternakan | 51 | 13,8% |
| | Akomodasi, makanan dan minuman | 48 | 13,0% |
| | Jasa non-makanan; perdagangan/reparasi | 31; 19 | 8,4%; 5,1% |
| Segmentasi usaha | Mikro; Kecil; Menengah | 48; 163; 159 | 13,0%; 44,0%; 43,0% |
| Wilayah (terbesar) | Jakarta; Jawa Barat; Banten/Tangerang Raya; Sumatra Selatan/Lampung | 80; 75; 44; 38 | 21,6%; 20,3%; 11,9%; 10,3% |
| Lama usaha | 3–5; 5–10; 11–20; > 20 tahun | 75; 127; 125; 54 | 19,7%; 33,3%; 32,8%; 14,2% |

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.1, dari 400 kuesioner yang didistribusikan, sebanyak 370 dikembalikan dengan response rate sebesar 92,5% setelah pemeriksaan kelayakan data yaitu 370 responden digunakan dalam analisis SEM. Komposisi usia didominasi kelompok 41–50 tahun (45,7%) dan di atas 50 tahun (27,8%), sedangkan mayoritas responden berpendidikan S1 (58,9%).

Dari sisi jenis usaha, responden berasal dari berbagai sektor dengan proporsi terbesar pada manufaktur/industri/produksi barang (35,1%) dan industri kreatif dan teknologi (30,3%). Keragaman tersebut memberikan konteks bahwa penerapan Business Model Innovation dan Digital Transformation berlangsung pada lingkungan bisnis yang berbeda, dengan kebutuhan inovasi, proses penciptaan nilai, dan pemanfaatan teknologi yang tidak sepenuhnya homogen.

Berdasarkan segmentasi usaha, responden mencakup usaha mikro (13%), kecil (44%), dan menengah (43%). Komposisi ini memberikan variasi konteks berdasarkan skala usaha, khususnya dalam hal kapasitas sumber daya, kemampuan manajerial, dan kesiapan melakukan perubahan.

### 4.1.1 Statistik Deskriptif

**Tabel 4.2 Ringkasan Statistik Deskriptif Indikator**

| Variabel | Rentang Mean | Rentang Std. Deviasi | Indikator Tertinggi / Terendah |
|---|---|---|---|
| Competitive Advantage | 5,12 – 5,38 | 0,63 – 0,84 | CL & PQ (5,38) / DP2 (5,12) |
| Sustainable Performance | 5,21 – 5,33 | 0,62 – 0,77 | EC1 (5,33) / So4 (5,21) |
| Business Model Innovation | 5,06 – 5,40 | 0,57 – 0,90 | KT1 (5,40) / KT2 (5,06) |
| Strategic Management | 5,35 – 5,41 | 0,56 – 0,70 | Ev1 (5,41) / Im1 (5,35) |
| Pricing Strategy | 5,38 – 5,42 | 0,53 – 0,65 | CPP2 (5,42) / CPP1 & CBP1 (5,38) |
| Digital Transformation | 5,18 – 5,32 | 0,73 – 0,80 | OS (5,32) / WA2 (5,18) |
| Organizational Learning | 5,21 – 5,29 | 0,67 – 0,72 | KT1 (5,29) / MC (5,21) |
| Environmental Management | 5,19 – 5,25 | 0,66 – 0,74 | FMP (5,25) / EPI2 (5,19) |
| Data Driven Culture | 5,22 – 5,25 | 0,61 – 0,67 | SIS2 (5,25) / SIS1 (5,22) |

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

### 4.1.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk (CFA)

Pengujian model pengukuran (measurement model) dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk menilai validitas konstruk dari masing-masing variabel laten. Evaluasi dilakukan berdasarkan nilai factor loading, critical ratio (C.R.), dan tingkat signifikansi (p-value).

**Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

| Variabel | Indikator (standardized loading) | CR | AVE |
|---|---|---|---|
| Competitive Advantage (CA) | CL 0,600; DP 0,706; PQ 0,601 | 0,671 | 0,507 |
| Sustainable Performance (SP) | Ec 0,704; So 0,930; En 0,804 | 0,857 | 0,669 |
| Business Model Innovation (BMI) | VC 0,890; NP 0,764; VCa 0,821; CT 0,867; KT 0,745; DI 0,789; IG 0,847 | 0,934 | 0,671 |
| Strategic Management (SM) | Pl 0,942; Im 0,992; Ev 0,733 | 0,923 | 0,803 |
| Pricing Strategy (PS) | CPP 0,884; CBP 0,850; CVP 0,729 | 0,863 | 0,678 |
| Digital Transformation (DT) | OE 0,836; CE 0,804; OS 0,835; AD 0,768; WA 0,817 | 0,907 | 0,660 |
| Organizational Learning (OL) | MC1 0,774; Ox1 0,824; KTI1 0,782 | 0,836 | 0,630 |
| Environmental Management (EM) | EPI 0,849; FMP 0,832 | 0,828 | 0,707 |

| Variabel | Indikator (standardized loading) | CR | AVE |
|---|---|---|---|
| Data Driven Culture (DDC) | SIS 0,924; SIQ 0,878 | 0,896 | 0,812 |

Sumber: Diolah penulis (2026)

Konstruk inovasi model bisnis diukur melalui tujuh indikator, yaitu Value Creation (VC), New Proposition (NP), Value Capture (VCa), Customer Ties (CT), Knowledge Ties (KT), Domain Innovation (DI), dan IT Governance (IG). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor yang tinggi, yaitu berkisar antara 0.745 hingga 0.890, dengan nilai C.R. yang signifikan ($p < 0.001$).

Secara khusus, variabel Inovasi Model Bisnis (CR = 0.934; AVE = 0.671) dan Manajemen Strategis (CR = 0.923; AVE = 0.803) menunjukkan tingkat reliabilitas dan validitas yang sangat tinggi, yang mengindikasikan bahwa kedua konstruk tersebut memiliki struktur pengukuran yang kuat dan stabil. Sementara itu, variabel seperti Keunggulan Bersaing dengan nilai CR sebesar 0.671 masih berada pada batas minimal yang dapat diterima, namun tetap memenuhi kriteria kelayakan dalam penelitian eksploratif atau konteks UMKM.

## 4.2 Uji Koefisien Determinasi

**Tabel 4.4 Hasil Koefisien Determinasi**

| Variabel | Squared Multiple Correlation ($R^2$) |
|---|---|
| Competitive Advantage (CA) | 0,937 |
| Sustainable Performance (SP) | 0,915 |

Sumber: Data diolah peneliti (2026).

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ($R^2$) untuk Competitive Advantage sebesar 0.937, yang mengindikasikan bahwa 93,7% variasi keunggulan kompetitif dapat dijelaskan oleh variabel dalam model, yaitu Business Model Innovation, Strategic Management, Pricing Strategy, Digital Transformation, serta efek moderasinya.

Tingginya nilai $R^2$ menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif UMKM bukanlah hasil dari satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil orkestrasi kapabilitas dinamis yang terintegrasi secara sistematis dalam merespons perubahan lingkungan bisnis. Hasil estimasi model struktural menunjukkan bahwa Keunggulan Kompetitif memiliki hubungan yang kuat dengan Kinerja Berkelanjutan UMKM.

Sebelum pengujian hipotesis, kelayakan model diuji menggunakan beberapa indeks *goodness of fit*. Hasilnya disajikan pada Tabel 4.5.

**Tabel 4.5 Model Fit**

| Indeks GOF | Hasil | Kesimpulan |
|---|---|---|
| CMIN/DF | 1,676 | Model fit |
| GFI | 0,901 | Model fit |

| Indeks GOF | Hasil | Kesimpulan |
|---|---|---|
| AGFI | 0,973 | Model fit |
| TLI | 0,964 | Model fit |
| CFI | 0,970 | Model fit |
| RMSEA | 0,043 | Model fit |

Sumber: Data diolah penulis (2026)

Nilai Chi-square relatif kecil dan tidak signifikan secara statistik, yang mengindikasikan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians model dengan data empiris.

Secara keseluruhan, kombinasi dari berbagai indeks goodness of fit menunjukkan bahwa model struktural dalam penelitian ini berada dalam kategori acceptable to good fit, sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis dan analisis hubungan kausal antar variabel.

### 4.3 Persamaan Struktural

Pengujian model struktural dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS 29 untuk menguji hubungan antarvariabel penelitian sesuai hipotesis yang telah dirumuskan.

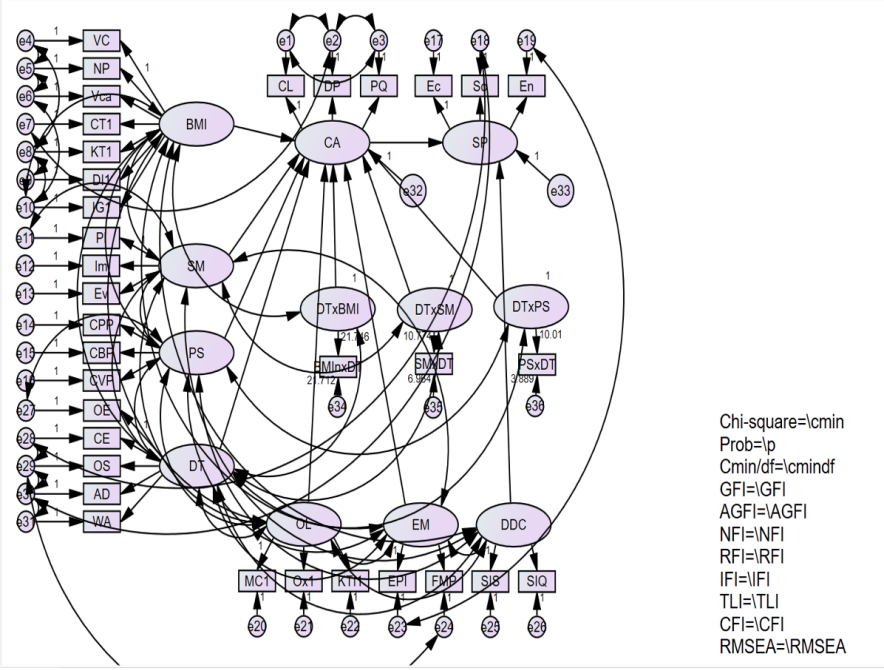
Berdasarkan estimasi model utama dengan pengukuran *novelty* (Tabel 4.6), persamaan struktural penelitian adalah sebagai berikut:

$$CA = 0{,}516BMI + 0{,}108SM + 0{,}014PS + 0{,}002(BMI \times DT) + 0{,}001(SM \times DT) + 0{,}000(PS \times DT) + 0{,}062DT - 0{,}050OL + 0{,}174EM$$

$$SP = 0{,}956CA - 0{,}005DDC$$

Persamaan pertama menunjukkan bahwa Inovasi Model Bisnis memiliki koefisien terbesar terhadap Keunggulan Bersaing (0,516), diikuti Manajemen Lingkungan (0,174) dan Manajemen Strategis (0,108), sedangkan Strategi Penetapan Harga dan Transformasi Digital memiliki koefisien kecil. Interaksi Transformasi Digital dengan Inovasi Model Bisnis dan dengan Manajemen Strategis bernilai positif. Persamaan kedua menunjukkan bahwa Keunggulan Bersaing memiliki koefisien yang sangat besar terhadap Kinerja Berkelanjutan (0,956), sedangkan Budaya Berbasis Data bernilai negatif dan mendekati nol. Signifikansi masing-masing jalur diuji pada subbab berikutnya.

**Gambar 4.1 Hasil Uji Regresi Model**




Sumber: Data diolah peneliti (output AMOS).

## 4.4 Pengujian Hipotesis

Hasil pada tabel berikut menunjukkan bahwa sebagian besar variabel memiliki arah hubungan positif, dan business model innovation dan strategic management menjadi faktor yang paling dominan dalam membentuk competitive advantage UMKM pada era digital.

**Tabel 4.6 Hasil Uji Hipotesis**

| Hipotesis | Pengaruh | Estimate | C.R. | P (1-tailed) | Keterangan |
|---|---|---|---|---|---|
| H1 | BMI → CA | 0,516 | 8,155 | *** | Diterima |
| H2 | SM → CA | 0,108 | 3,462 | *** | Diterima |
| H3 | PS → CA | 0,014 | 0,375 | 0,354 | Ditolak |
| Kontrol | OL → CA | −0,050 | −0,696 | 0,244 | Tidak signifikan |
| Kontrol | EM → CA | 0,174 | 3,221 | 0,001 | Signifikan |
| – | DT → CA | 0,062 | 1,255 | 0,105 | Tidak signifikan |
| H4 | DT × BMI → CA | 0,002 | 4,509 | *** | Diterima |
| H5 | DT × SM → CA | 0,001 | 2,404 | 0,008 | Diterima |
| H6 | DT × PS → CA | 0,000 | 0,782 | 0,217 | Ditolak |
| H7 | CA → SP | 0,956 | 8,938 | *** | Diterima |
| Kontrol | DDC → SP | −0,005 | −0,109 | 0,457* | Tidak signifikan |

** *signifikan pada 1%. Kriteria: C.R. ≥ 1,96 dan p ≤ 0,05.* Nilai p DDC → SP mengikuti uraian teks dan Tabel 4.28 naskah (0,457).

Sumber: Data diolah Peneliti (2026)

Hasil pengujian hipotesis SEM menunjukkan bahwa Business Model Innovation (BMI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Competitive Advantage (CA) dengan nilai estimasi sebesar 0.516, nilai C.R. = 8.155, dan $p < 0.001$, sehingga H1 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan UMKM dalam melakukan inovasi model bisnis menjadi faktor utama dalam membangun daya saing pada era digital.

Selain itu, Strategic Management (SM) juga terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap competitive advantage dengan nilai estimasi sebesar 0.108, nilai C.R. = 3.462, dan $p < 0.001$, sehingga H2 diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa kemampuan perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi usaha secara adaptif berkontribusi terhadap peningkatan daya saing UMKM dalam menghadapi perubahan pasar dan persaingan bisnis digital yang semakin dinamis.

Sebaliknya, Pricing Strategy (PS) tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap competitive advantage dengan nilai estimasi sebesar 0.014, nilai C.R. = 0.375, dan $p = 0.354$, sehingga H3 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa competitive advantage UMKM pada era digital tidak lagi didominasi oleh price-based competition, melainkan lebih dipengaruhi oleh innovation capability, product differentiation, product quality, dan customer experience.

Hasil serupa juga ditemukan pada variabel Organizational Learning (OL) yang tidak berpengaruh signifikan terhadap competitive advantage dengan nilai estimasi sebesar -0.050, nilai C.R. = -0.696, dan $p = 0.244$. Temuan ini mengindikasikan bahwa proses pembelajaran organisasi pada sebagian besar UMKM masih bersifat informal dan belum berkembang menjadi organizational capability yang mampu meningkatkan daya saing usaha secara berkelanjutan. Di sisi lain, Environmental Management (EM) terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap competitive advantage dengan nilai estimasi sebesar 0.174, nilai C.R. = 3.221, dan $p = 0.001$.

Sementara itu, Digital Transformation (DT) tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap competitive advantage dengan nilai estimasi sebesar 0.062, nilai C.R. = 1.255, dan $p = 0.105$.

Selanjutnya, hasil pengujian menunjukkan bahwa Competitive Advantage memiliki pengaruh positif sangat signifikan terhadap Sustainable Performance (SP) dengan nilai estimasi sebesar 0.956, nilai C.R. = 8.938, dan $p < 0.001$, sehingga H7 diterima. Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan UMKM dalam menciptakan diferensiasi usaha, menjaga kualitas layanan, membangun customer loyalty, dan meningkatkan adaptive capability menjadi faktor utama dalam menciptakan keberlanjutan usaha pada era ekonomi digital. Sementara itu, Data Driven Culture (DDC) tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap sustainable performance dengan nilai estimasi sebesar -0.005, nilai C.R. = -0.109, dan $p = 0.457$.

## 4.5 Pengujian Moderasi

Hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa Digital Transformation memiliki peran yang berbeda dalam hubungan antar variabel penelitian. Transformasi digital terbukti secara signifikan memperkuat pengaruh Business Model Innovation terhadap Competitive Advantage dengan nilai estimasi sebesar 0.002, nilai C.R. = 4.509, dan $p < 0.001$.

Selain itu, Digital Transformation juga terbukti memperkuat hubungan antara Strategic Management dan Competitive Advantage dengan nilai estimasi sebesar 0.001, nilai C.R. = 2.404, dan $p = 0.008$. Hasil ini menunjukkan bahwa transformasi digital berperan sebagai strategic enabler yang meningkatkan efektivitas implementasi strategi usaha.

Sebaliknya, moderasi Digital Transformation pada hubungan Pricing Strategy terhadap Competitive Advantage tidak menunjukkan pengaruh signifikan dengan nilai estimasi sebesar 0.000, nilai C.R. = 0.782, dan $p = 0.217$. Temuan ini mengindikasikan bahwa transformasi digital tidak mampu memperkuat efektivitas strategi harga dalam membentuk competitive advantage.

## 4.6 Pengujian Sensitivitas

Uji sensitivitas dilakukan untuk untuk menguji konsistensi dan kestabilan model struktural terhadap perubahan spesifikasi atau konfigurasi variabel. Model persamaan regresi yang diuji dalam analisis sensitivitas adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Hasil Uji Sensitivitas**

| Pengaruh | Model 1 (Novelty) Estimate | P | Model 2 (Tanpa Novelty) Estimate | P |
|---|---|---|---|---|
| BMI → CA | 0,516 | *** | 0,495 | *** |
| SM → CA | 0,108 | *** | 0,099 | 0,001 |
| PS → CA | 0,014 | 0,354 | −0,001 | 0,492 |
| OL → CA | −0,050 | 0,244 | −0,060 | 0,202 |
| EM → CA | 0,174 | 0,001 | 0,185 | *** |
| DT → CA | 0,062 | 0,105 | 0,056 | 0,125 |
| DT × BMI → CA | 0,002 | *** | 0,001 | 0,008 |
| DT × SM → CA | 0,001 | 0,008 | 0,001 | 0,014 |
| DT × PS → CA | 0,000 | 0,217 | 0,000 | 0,339 |
| CA → SP | 0,956 | *** | 0,967 | *** |
| DDC → SP | −0,005 | 0,457 | −0,004 | 0,466 |
| $R^2$ CA | 0,939 | | 0,919 | |
| $R^2$ SP | 0,917 | | 0,906 | |

*** signifikan pada 1%.

Sumber: Diolah penulis (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa secara umum, model penelitian memiliki tingkat robustitas yang baik, ditandai dengan konsistensi arah dan

signifikansi hubungan utama antar variabel. Pertama, Business Model Innovation (BMI) tetap menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Competitive Advantage ($\beta = 0.495$; $p < 0.001$), yang mengonfirmasi bahwa BMI merupakan determinan utama keunggulan kompetitif. Demikian pula, Strategic Management (SM) juga konsisten berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0.099$; $p = 0.001$), meskipun dengan kekuatan yang lebih moderat.

Tabel di atas adalah hasil Squared Multiple Correlation ($R^2$) menunjukkan bahwa Model 1 yang mengintegrasikan variabel novelty memiliki kemampuan penjelasan yang lebih kuat dibanding Model 2 tanpa novelty. Pada variabel Competitive Advantage, nilai $R^2$ meningkat dari 0.919 menjadi 0.939, sedangkan pada Sustainable Performance meningkat dari 0.906 menjadi 0.917.

Secara empiris, nilai $R^2$ sebesar 0.939 menunjukkan bahwa 93.9% variasi Competitive Advantage dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam Model 1 (Novelty), sedangkan sisanya sebesar 6.1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, pada Sustainable Performance, nilai $R^2$ sebesar 0.917 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan sekitar 91.7% variasi keberlanjutan kinerja UMKM, dengan sisa 8.3% dipengaruhi oleh variabel eksternal lainnya.

## 4.7 Pengujian Ekspansi

Uji Ekspansi dilakukan untuk menganalisisi kontribusi masing-masing dimensi, Model persamaan regresi yang diuji dalam analisis ekspansi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Hasil Uji Ekspansi**

| Pengaruh | Estimate | S.E. | C.R. | P (1-tailed) | Hasil |
|---|---|---|---|---|---|
| VC → CA | 0,424 | 0,098 | 4,305 | *** | Diterima |
| CT → CA | 0,112 | 0,095 | 1,185 | 0,118 | Ditolak |
| KT → CA | −0,001 | 0,005 | −0,190 | 0,425 | Ditolak |
| DI → CA | 0,102 | 0,062 | 1,636 | 0,050 | Diterima |
| IG → CA | 0,129 | 0,053 | 2,465 | 0,007 | Diterima |
| NP → CA | −0,052 | 0,053 | −0,982 | 0,163 | Ditolak |
| VCa → CA | 0,071 | 0,055 | 1,303 | 0,097 | Diterima (10%) |
| OL → CA | 0,050 | 0,064 | 0,791 | 0,215 | Ditolak |
| EM → CA | 0,154 | 0,061 | 2,508 | 0,006 | Diterima |

*** signifikan pada 1%.

Sumber: Diolah penulis (2026)

Hasil uji ekspansi model menunjukkan bahwa Value Creation (VC) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Competitive Advantage (CA) dengan nilai estimasi sebesar 0.424, nilai C.R. = 4.305, dan $p < 0.001$.

Sebaliknya, Customer Ties (CT) dan Knowledge Ties (KT) tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap competitive advantage, masing-masing dengan nilai p = 0.118 dan p = 0.425.

Pada konstruk novelty, Domain Innovation (DI) terbukti memiliki pengaruh positif terhadap competitive advantage dengan nilai estimasi sebesar 0.102, nilai C.R. = 1.636, dan p = 0.051, yang menunjukkan bahwa inovasi lintas domain mulai menjadi faktor penting dalam memperkuat daya saing UMKM. Selain itu, IT Governance (IG) juga menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap competitive advantage dengan nilai estimasi sebesar 0.129, nilai C.R. = 2.465, dan p = 0.007. Temuan ini menegaskan bahwa tata kelola teknologi informasi yang baik mampu meningkatkan efektivitas integrasi digital dalam mendukung pengembangan daya saing UMKM.

Selanjutnya, Value Capture (Vca) menunjukkan pengaruh positif terhadap competitive advantage dengan nilai estimasi sebesar 0.071, nilai C.R. = 1.303, dan p = 0.097. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan UMKM dalam menangkap nilai ekonomi dari aktivitas bisnis mulai memberikan kontribusi terhadap peningkatan daya saing, meskipun pengaruhnya masih relatif terbatas. Di sisi lain, Organizational Learning (OL) tidak berpengaruh signifikan terhadap competitive advantage dengan nilai p = 0.215, yang mengindikasikan bahwa proses pembelajaran organisasi pada sebagian besar UMKM masih bersifat informal dan belum berkembang menjadi organizational capability yang strategis.

Secara keseluruhan, hasil uji ekspansi model menunjukkan bahwa competitive advantage UMKM pada era digital lebih dominan dibentuk oleh kemampuan menciptakan nilai (value creation), inovasi lintas domain (domain innovation), tata kelola teknologi informasi (IT Governance), dan orientasi keberlanjutan (sustainable performance) dibanding kekuatan relasional maupun strategi operasional konvensional. Temuan ini mengindikasikan adanya pergeseran paradigma daya saing UMKM dari resource-based competition menuju innovation-driven dan digitally integrated competition, dimana value creation, IT governance, dan environmental orientation menjadi strategic capability yang semakin penting dalam membangun keberlanjutan daya saing usaha.

## 4.8 Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.8.1 Integrasi Hasil SEM dan Wawancara Mendalam

Untuk memperkuat dan memperdalam hasil analisis kuantitatif, penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam (Depth Interview) terhadap pelaku UMKM mikro, kecil, dan menengah. Wawancara dilakukan untuk memperoleh pemahaman kontekstual mengenai bagaimana business model innovation, strategic management, pricing strategy, dan digital transformation diterapkan dalam praktik bisnis sehari-hari.

Selain itu, pendekatan ini digunakan untuk menjelaskan mekanisme hubungan antar variabel yang ditemukan pada hasil SEM, sehingga menghasilkan

interpretasi yang lebih komprehensif mengenai pembentukan competitive advantage UMKM dalam era digital.

Matriks hasil wawancara mendalam untuk setiap variabel pada UMKM mikro, kecil, dan menengah disajikan pada Lampiran 1. Secara umum, wawancara menunjukkan bahwa semakin besar skala usaha, semakin sistematis penerapan inovasi model bisnis, manajemen strategis, transformasi digital, dan pemanfaatan data. Integrasi temuan kuantitatif dan kualitatif disajikan pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.9 Integrasi Hasil SEM dan Wawancara Mendalam**

| Hubungan | SEM | Hasil Integrasi |
|---|---|---|
| BMI → CA | Positif signifikan (β = 0,516; p < 0,001) | Inovasi bisnis menjadi faktor utama pembentuk keunggulan bersaing UMKM. |
| SM → CA | Positif signifikan (β = 0,108; p < 0,001) | Manajemen strategis membantu UMKM meningkatkan adaptasi dan keberlanjutan usaha. |
| PS → CA | Tidak signifikan (β = 0,014; p = 0,354) | Persaingan bergeser dari berbasis harga menuju berbasis inovasi; UMKM menengah mulai menerapkan value-based pricing. |
| DT → CA | Tidak signifikan (β = 0,062; p = 0,105) | Pada UMKM mikro dan kecil digitalisasi masih parsial; nilai strategis muncul ketika terintegrasi dengan inovasi dan manajemen strategis. |
| OL → CA | Tidak signifikan (β = −0,050; p = 0,244) | Pembelajaran masih informal pada UMKM mikro dan kecil, mulai terstruktur pada UMKM menengah. |
| EM → CA | Positif signifikan (β = 0,174; p = 0,001) | Manajemen lingkungan mendukung keberlanjutan dan citra positif usaha. |
| DT × BMI → CA | Positif signifikan (p < 0,001) | Transformasi digital memperkuat efektivitas inovasi model bisnis. |
| DT × SM → CA | Positif signifikan (p = 0,008) | Transformasi digital memperkuat manajemen strategis. |
| DT × PS → CA | Tidak signifikan (p = 0,217) | Transparansi harga di marketplace dan media sosial membuat harga sulit menjadi sumber diferensiasi. |
| CA → SP | Positif signifikan (β = 0,956; p < 0,001) | Keunggulan bersaing menjadi faktor utama pembentuk kinerja berkelanjutan. |
| DDC → SP | Tidak signifikan (β = −0,005; p = 0,457) | Keputusan sebagian besar UMKM masih berbasis pengalaman dan intuisi; pemanfaatan data mulai tampak pada UMKM menengah. |

Sumber: Diolah penulis (2026)

### 4.8.2 Pengaruh Inovasi Model Bisnis terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil pengujian pada hipotesis pertama ini menunjukan bahwa, Inovasi Model Bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif, dan menjadikannya determinan paling dominan. Pada temuan wawancara mendalam memperkuat hasil ini dengan menunjukkan bahwa pelaku UMKM secara aktif melakukan inovasi pada desain produk, relasi pelanggan berbasis media

sosial (CT2), serta eksplorasi peluang pasar baru. Responden menekankan bahwa inovasi yang berkelanjutan membuat pelanggan tidak bosan dan meningkatkan loyalitas.

Kuatnya pengaruh Inovasi Model Bisnis terhadap Keunggulan Bersaing juga relevan dengan karakteristik responden penelitian yang didominasi oleh usaha kecil dan menengah serta sektor manufaktur dan industri kreatif. Kelompok usaha tersebut menghadapi kebutuhan untuk menyesuaikan produk, proses, saluran pemasaran, dan penciptaan nilai terhadap perubahan kebutuhan pasar.

Secara mekanistik, dimensi Hubungan Pelanggan (Customer Ties) berbasis digital memungkinkan interaksi langsung dan respons cepat terhadap kebutuhan pasar, sementara Hubungan Pengetahuan (Knowledge Ties) berbasis motivasi (KT2) mendorong pelaku usaha untuk terus belajar dan beradaptasi. Kombinasi ini menghasilkan diferensiasi produk dan peningkatan persepsi nilai, yang pada akhirnya memperkuat keunggulan kompetitif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Business Model Innovation berpengaruh positif dan signifikan kuat terhadap Competitive Advantage. Hipotesis diterima, karena Inovasi model bisnis memiliki pengaruh paling dominan terhadap keunggulan kompetitif.

### 4.8.3 Pengaruh Manajemen Strategis terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Strategic Management berpengaruh signifikan terhadap Competitive Advantage.

Temuan wawancara mendalam memberikan penjelasan terhadap hubungan tersebut. Informan menunjukkan bahwa keputusan usaha dilakukan dengan mempertimbangkan perubahan permintaan pelanggan, kondisi persaingan, perkembangan pasar, kualitas produk, serta peluang pemanfaatan teknologi digital.

Secara empiris, temuan ini menunjukkan bahwa Competitive Advantage tidak hanya terbentuk dari kepemilikan sumber daya atau produk yang berbeda, tetapi juga dari kemampuan UMKM mengarahkan sumber daya dan aktivitas usaha secara strategis sesuai dengan perubahan lingkungan. Oleh karena itu, diterimanya H2 menegaskan bahwa Strategic Management merupakan mekanisme penting dalam membangun Competitive Advantage, karena memungkinkan UMKM mengidentifikasi perubahan, menentukan respons yang tepat, dan mengalokasikan sumber daya untuk mempertahankan posisi bersaing secara berkelanjutan. Secara teoritis, temuan tersebut dapat dijelaskan melalui perspektif Dynamic Capabilities, yang memandang keunggulan bersaing sebagai hasil dari kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya sesuai dengan perubahan lingkungan.

### 4.8.4 Pengaruh Strategi Penetapan Harga terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Pricing Strategy tidak berpengaruh signifikan terhadap Competitive Advantage. Temuan ini menunjukkan

bahwa dalam konteks penelitian ini, strategi harga belum menjadi sumber utama keunggulan bersaing UMKM.

Hasil wawancara mendalam memberikan penjelasan empiris terhadap ketidaksignifikanan hubungan tersebut. Sebagian besar informan menunjukkan bahwa penetapan harga masih dilakukan secara konvensional dengan mempertimbangkan biaya produksi dan operasional, harga pesaing, serta daya beli konsumen. Pada UMKM mikro dan kecil, Tiara Collection menentukan harga berdasarkan harga kulakan dan perbandingan dengan harga pesaing di media sosial maupun marketplace, sedangkan Fried Chicken mempertimbangkan biaya bahan baku dan keterjangkauan konsumen.

Pada UMKM menengah, ditemukan kecenderungan pergeseran dari pendekatan berbasis biaya menuju value-based pricing dengan mempertimbangkan kualitas layanan, diferensiasi, value proposition, branding, dan pengalaman pelanggan.

Dengan demikian, ketidaksignifikanan H3 tidak berarti bahwa harga tidak penting bagi UMKM, tetapi menunjukkan bahwa harga belum berfungsi sebagai mekanisme utama pembentukan keunggulan bersaing dalam konteks empiris penelitian ini. Temuan ini menegaskan bahwa dalam lingkungan bisnis yang semakin terdigitalisasi, kemampuan UMKM untuk menciptakan dan mengkomunikasikan nilai yang berbeda menjadi lebih strategis daripada mengandalkan harga sebagai basis utama persaingan.

### 4.8.5 Transformasi Digital Memperkuat Pengaruh Inovasi Model Bisnis terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa Digital Transformation secara signifikan memperkuat pengaruh Business Model Innovation terhadap Competitive Advantage. Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi model bisnis lebih efektif dalam menghasilkan keunggulan bersaing ketika didukung oleh kemampuan digital yang memungkinkan UMKM merespons perubahan pasar secara lebih cepat dan berbasis informasi.

Temuan wawancara mendalam menjelaskan fenomena tersebut melalui pemanfaatan media sosial, marketplace, teknologi informasi, dan data pelanggan dalam proses inovasi usaha. Teknologi tidak hanya digunakan untuk pemasaran, tetapi juga untuk mengamati respons pelanggan, menguji produk atau penawaran, serta menyesuaikan model bisnis terhadap perubahan permintaan.

Secara empiris, BMI mengubah cara UMKM menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai, sedangkan Digital Transformation meningkatkan kemampuan untuk mengimplementasikan dan menyesuaikan perubahan tersebut terhadap dinamika pasar. Mekanisme ini menjelaskan mengapa pengaruh BMI terhadap Competitive Advantage menjadi lebih kuat ketika didukung oleh transformasi digital.

Temuan tersebut relevan dengan karakteristik responden yang didominasi usaha kecil dan menengah memberikan konteks bahwa sebagian besar responden berada pada skala usaha yang memungkinkan pemanfaatan teknologi untuk mendukung pengembangan dan adaptasi model bisnis. Oleh karena itu, diterimanya H4 menunjukkan bahwa keunggulan bersaing tidak hanya ditentukan oleh kemampuan UMKM melakukan inovasi model bisnis, tetapi juga oleh kemampuan mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses inovasi tersebut secara efektif.

### 4.8.6 Transformasi Digital Memperkuat Pengaruh Manajemen Strategis terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa Digital Transformation secara signifikan memperkuat pengaruh Strategic Management terhadap Competitive Advantage. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategis menjadi lebih efektif dalam menghasilkan keunggulan bersaing ketika didukung oleh kemampuan digital yang memungkinkan UMKM menerjemahkan keputusan strategis ke dalam respons bisnis yang lebih cepat, fleksibel, dan berbasis informasi.

Temuan wawancara mendalam memberikan penjelasan terhadap hasil tersebut. Informan menunjukkan bahwa pemanfaatan media sosial, marketplace, teknologi informasi, dan informasi pelanggan membantu pelaku usaha dalam memantau perubahan pasar, memahami kebutuhan konsumen, mengevaluasi kinerja, serta menyesuaikan keputusan bisnis.

Dengan demikian, diterimanya H5 menunjukkan bahwa Digital Transformation berperan sebagai penguat mekanisme strategis, yaitu meningkatkan kemampuan Strategic Management dalam merespons dinamika lingkungan bisnis dan selanjutnya memperkuat Competitive Advantage. Fenomena empiris penelitian menegaskan bahwa dalam konteks UMKM, keunggulan bersaing semakin ditentukan oleh kemampuan mengintegrasikan pengambilan keputusan strategis dengan pemanfaatan informasi dan teknologi digital, bukan hanya oleh kepemilikan teknologi atau keberadaan strategi secara terpisah.

### 4.8.7 Transformasi Digital Memperkuat Pengaruh Strategi Penetapan Harga terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa Transformasi Digital tidak berpengaruh signifikan sebagai moderator pada hubungan antara Strategi Penetapan Harga dan Keunggulan Bersaing. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan pemanfaatan teknologi digital belum secara empiris memperkuat kemampuan Strategi Penetapan Harga dalam menghasilkan keunggulan bersaing UMKM.

Temuan wawancara mendalam memberikan penjelasan terhadap hasil tersebut. Pemanfaatan teknologi digital oleh sebagian besar informan terutama diarahkan pada promosi, komunikasi pelanggan, perluasan pasar, dan peningkatan

eksposur produk, sedangkan penetapan harga masih didasarkan pada biaya, harga pesaing, dan daya beli konsumen.

Temuan wawancara juga menunjukkan bahwa konsumen semakin mempertimbangkan kualitas produk, inovasi, branding, customer experience, dan kualitas interaksi digital. Dalam konteks tersebut, transformasi digital lebih banyak berfungsi sebagai enabler penciptaan dan penyampaian nilai daripada sebagai penguat strategi harga.

Hasil tersebut semakin relevan jika dikaitkan dengan karakteristik responden, yang didominasi oleh usaha kecil (44%) dan usaha menengah (43%). Meskipun kelompok ini memiliki kapasitas sumber daya yang relatif lebih besar, hasil kualitatif menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi belum terintegrasi secara mendalam ke dalam mekanisme penetapan harga.

### 4.8.8 Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Berkelanjutan

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa Keunggulan Bersaing memiliki pengaruh positif sangat kuat dan signifikan terhadap Kinerja Berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa Keunggulan menjadi determinan utama dalam meningkatkan keberlanjutan kinerja UMKM, baik dari aspek ekonomi, sosial, maupun lingkungan.

Hasil wawancara mendalam memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa diferensiasi produk, kualitas layanan, inovasi usaha, dan hubungan pelanggan yang baik berkontribusi terhadap peningkatan penjualan, loyalitas pelanggan, serta keberlanjutan usaha. Selain itu, dimensi Domain Innovation (DI2) menunjukkan bahwa inovasi berbasis keberlanjutan dan praktik ramah lingkungan tidak hanya meningkatkan citra usaha, tetapi juga memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Temuan ini menegaskan bahwa Keunggulan Bersaing berfungsi sebagai mekanisme utama yang menghubungkan innovation capability dengan Kinerja Berkelanjutan pada UMKM. Dengan demikian, keberlanjutan usaha pada era digital tidak hanya ditentukan oleh pertumbuhan ekonomi semata, tetapi juga oleh kemampuan UMKM dalam menciptakan nilai, menjaga hubungan pelanggan, dan mengintegrasikan orientasi keberlanjutan dalam strategi bisnisnya.

### 4.8.9 Pembahasan Variabel Kontrol dan Pengaruh Langsung Transformasi Digital

**Pembelajaran organisasi** tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing karena proses belajar dalam UMKM masih informal dan belum terstruktur. **Manajemen lingkungan** berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing; praktik ramah lingkungan, efisiensi limbah, dan inovasi berkelanjutan meningkatkan citra usaha serta memperkuat posisi kompetitif. **Budaya berbasis data** tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja berkelanjutan karena sebagian besar UMKM belum matang dalam memanfaatkan data sebagai dasar keputusan strategis. Ketiga temuan tersebut sesuai dengan hasil wawancara mendalam.

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa Transformasi Digital tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Keunggulan Bersaing. Temuan ini menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital belum secara otomatis mampu menciptakan keunggulan bersaing bagi UMKM.

Secara keseluruhan, hasil wawancara pada UMKM mikro, kecil, dan menengah menunjukkan bahwa digital transformation memiliki tingkat implementasi dan dampak yang berbeda pada setiap skala usaha. Pada UMKM mikro, transformasi digital masih berfokus pada penggunaan dasar untuk promosi dan komunikasi pelanggan melalui media sosial dan marketplace.

# BAB V
# SIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI

## 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Inovasi Model Bisnis terbukti menjadi faktor paling dominan dalam membentuk Keunggulan Bersaing UMKM. Hasil kuantitatif menunjukkan bahwa business model innovation memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing, sedangkan hasil wawancara memperlihatkan bahwa inovasi produk, layanan, pemasaran digital, dan customer engagement mampu meningkatkan diferensiasi usaha serta loyalitas pelanggan.
2. Manajemen Strategis memiliki peran penting dalam meningkatkan daya saing UMKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan UMKM dalam melakukan evaluasi usaha, menjaga kualitas layanan, mengembangkan strategi pemasaran, dan membangun hubungan pelanggan berkontribusi signifikan terhadap Keunggulan Bersaing.
3. Transformasi Digital tidak secara langsung menciptakan Keunggulan Bersaing, tetapi berfungsi sebagai enabling mechanism. Hasil SEM menunjukkan bahwa transformasi digital tidak memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap keunggulan bersaing, namun memiliki efek moderasi signifikan pada hubungan business model innovation dan strategic management terhadap competitive advantage.
4. Strategi Penetapan Harga, pada hasil kuantitatif menunjukkan hasil tidak berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing. Hasil wawancara memperlihatkan bahwa sebagian besar UMKM masih menggunakan pendekatan cost-based pricing dan competitor-based pricing sehingga harga belum mampu menjadi sumber diferensiasi usaha yang berkelanjutan.
5. Keunggulan Bersaing UMKM dalam era digital lebih bersifat innovation-driven dan digitally integrated dibanding price-driven competition. Integrasi hasil mixed method menunjukkan bahwa UMKM yang mampu mengombinasikan business model innovation, strategic management, digital capability, dan adaptive organizational capability cenderung memiliki kemampuan diferensiasi pasar dan keberlanjutan usaha yang lebih kuat dibanding UMKM yang hanya mengandalkan penggunaan teknologi secara parsial.
6. Transformasi digital pada UMKM masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan operasional. Hasil wawancara menunjukkan bahwa keterbatasan modal, rendahnya kemampuan digital, biaya promosi digital yang meningkat, keterbatasan SDM, serta perubahan tren pasar yang sangat cepat menjadi hambatan utama dalam pengembangan Keunggulan Bersaing berbasis digital pada UMKM.

7. Penelitian ini juga membuktikan bahwa Keunggulan Bersaing merupakan determinan utama Kinerja Berkelanjutan UMKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM yang mampu membangun keunggulan kompetitif melalui inovasi model bisnis, pengelolaan strategi yang adaptif, dan pemanfaatan transformasi digital secara efektif cenderung memiliki kinerja berkelanjutan yang lebih baik, baik dari aspek ekonomi, sosial, maupun lingkungan.

Penelitian ini dapat diintegrasikan bahwa Keunggulan Bersaing UMKM dalam era digital tidak dibentuk semata-mata oleh penggunaan teknologi digital, melainkan oleh kemampuan pelaku usaha dalam mengintegrasikan business model innovation, strategic management, dan digital transformation secara simultan dan berkelanjutan.

## 5.2 Implikasi Penelitian

### 5.2.1 Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan implikasi teoritis dengan memperkuat pemahaman mengenai faktor-faktor yang membentuk Keunggulan Bersaing dan Kinerja Berkelanjutan pada UMKM dalam lingkungan bisnis yang semakin terdigitalisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Inovasi Model Bisnis dan Manajemen Strategis berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, sedangkan strategi penetapan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keunggulan bersaing UMKM lebih berkaitan dengan kemampuan memperbarui cara penciptaan dan penyampaian nilai serta kemampuan mengelola strategi secara adaptif dibandingkan dengan mengandalkan persaingan harga. Implikasi teoritis penelitian ini diwujudkan melalui pengembangan *Integrated Sustainable Digital Business Model Innovation* (ISDBMI) Framework.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa Transformasi Digital perlu dipahami dalam kaitannya dengan kapabilitas bisnis yang mendasarinya. Pemanfaatan teknologi tidak dengan sendirinya menghasilkan keunggulan kompetitif, tetapi efektivitasnya bergantung pada bagaimana teknologi diintegrasikan dengan inovasi model bisnis dan pengelolaan strategis. Selanjutnya, pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Berkelanjutan menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif merupakan aspek penting dalam mendukung keberlanjutan kinerja UMKM. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman empiris bahwa daya saing dan keberlanjutan UMKM dalam lingkungan digital terbentuk melalui keterkaitan antara inovasi, pengelolaan strategis, dan pemanfaatan teknologi.

### 5.2.2 Implikasi Manajerial

Secara manajerial, hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM perlu menempatkan Business Model Innovation dan Strategic Management sebagai prioritas dalam membangun Competitive Advantage. Inovasi tidak hanya diarahkan pada produk, tetapi juga pada cara menciptakan nilai, melayani pelanggan,

membangun hubungan dengan pasar, dan menyesuaikan model bisnis terhadap perubahan lingkungan.

Transformasi Digital perlu ditempatkan sebagai pendukung strategi dan inovasi, bukan sebagai tujuan yang berdiri sendiri. UMKM perlu memilih teknologi berdasarkan kontribusinya terhadap penciptaan nilai, hubungan pelanggan, efisiensi proses, dan pengembangan pasar.

### 5.2.3 Implikasi Kebijakan

Bagi pemerintah dan pemangku kepentingan, khususnya pada Kementerian UMKM RI, hasil penelitian mengindikasikan bahwa kebijakan pengembangan UMKM melalui transformasi digital tidak hanya melalui pendekatan adopsi teknologi semata. Dukungan kebijakan perlu diarahkan pada penguatan kemampuan UMKM dalam mengintegrasikan teknologi dengan Business Model Innovation dan Strategic Management, sehingga investasi dan penggunaan teknologi dapat diterjemahkan menjadi penciptaan nilai dan peningkatan daya saing.

Selain itu, kebijakan pengembangan UMKM perlu mempertimbangkan perbedaan kebutuhan dan kesiapan usaha dalam mengadopsi serta memanfaatkan teknologi. Pendekatan yang berorientasi pada penguatan kapabilitas, bukan hanya penyediaan akses teknologi, diharapkan dapat membantu UMKM mengubah transformasi digital menjadi kemampuan bisnis yang menghasilkan keunggulan kompetitif dan pada akhirnya mendukung Sustainable Performance.

## 5.3 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang terutama berkaitan dengan karakteristik data kuantitatif yang diperoleh berdasarkan persepsi responden. Meskipun instrumen penelitian telah melalui pengujian validitas dan reliabilitas, jawaban responden tetap berpotensi dipengaruhi oleh pemahaman, pengalaman, dan penilaian subjektif masing-masing terhadap kondisi usahanya. Dengan demikian, hasil kuantitatif dapat merepresentasikan persepsi pelaku UMKM terhadap Business Model Innovation, Strategic Management, Pricing Strategy, Digital Transformation, Competitive Advantage, dan Sustainable Performance, tetapi belum sepenuhnya menggambarkan praktik dan proses bisnis yang terjadi secara objektif.

Untuk mengurangi keterbatasan tersebut, penelitian ini melengkapi temuan kuantitatif dengan depth interview terhadap pelaku UMKM dari kategori usaha mikro, kecil, dan menengah. Wawancara mendalam digunakan untuk memberikan penjelasan kontekstual dan memperdalam interpretasi terhadap hasil statistik, khususnya dalam memahami bagaimana dan mengapa hubungan antarvariabel terjadi maupun tidak terjadi. Dengan demikian, depth interview tidak dimaksudkan untuk menggantikan atau menguji kembali hasil SEM, tetapi berfungsi sebagai

penguat interpretasi terhadap temuan kuantitatif melalui pengalaman dan praktik nyata yang disampaikan oleh pelaku UMKM.

Pengukuran dari model peneliti terdahulu dinilai memiliki kesamaan makna sehingga dilakukan reduksi agar waktu yang dibutuhkan untuk mengisi seluruh kuesioner tidak terlalu lama.

### 5.4 Saran Penelitian yang Akan Datang

Penelitian selanjutnya juga perlu memperdalam perbedaan karakteristik UMKM berdasarkan skala usaha, sektor, wilayah, dan tingkat kesiapan digital. Pendekatan tersebut penting karena UMKM bukan kelompok yang homogen; kebutuhan dan kapasitas usaha mikro dapat berbeda dengan usaha kecil dan menengah dalam mengembangkan inovasi model bisnis, strategi, dan transformasi digital.

Selanjutnya, penelitian mendatang dapat mengembangkan *Integrated Sustainable Digital Business Model Innovation* (ISDBMI) *Framework* sebagai agenda penelitian lanjutan berdasarkan temuan empiris penelitian ini. Framework tersebut dapat dikembangkan dan diuji pada berbagai kelompok UMKM untuk menghasilkan instrumen yang mampu mengidentifikasi tingkat kesiapan, kebutuhan intervensi, dan prioritas pengembangan UMKM secara lebih terukur. ISDBMI dikembangkan bukan dengan menganggap seluruh dimensinya sebagai konsep yang sepenuhnya baru, melainkan melalui integrasi dan penyesuaian sejumlah perspektif yang telah dikembangkan dalam penelitian terdahulu.

Dengan demikian, penelitian lanjutan tidak hanya memperkaya pengembangan teori, tetapi juga berpotensi menghasilkan *evidence-based policy* yang dapat mendukung perumusan program pemberdayaan UMKM yang lebih terarah, adaptif, dan sesuai dengan karakteristik serta kebutuhan masing-masing kelompok usaha.

# DAFTAR PUSTAKA


Abidin, F. Z., Jamaluddin, A., Tanggamani, V. a/p, Nadia, S. A., & Sapari, A. (2023). Pricing strategies: Determining the best strategy to create competitive advantage. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 13(6), 1488–1493. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i6/17593

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Sage.

Alzeaideen, K. (2020). Construction of competitive advantage instrument in Jordanian SME context using structural equation modelling. International Journal of Financial Research, 11(1), 236–251. https://doi.org/10.5430/IJFR.V11N1P236

Andrade, C. (2021). The inconvenient truth about convenience and purposive samples. Indian Journal of Psychological Medicine, 43(1), 86–88.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173–1182.

Bashir, M., & Verma, R. (2017). Why business model innovation is the new competitive advantage. The IUP Journal of Business Strategy, 14(1), 7–17.

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. Journal of Cleaner Production, 65, 42–56.

Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. Journal of Cleaner Production, 182, 166–176. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.016

Chaffin, B. C., Gosnell, H., & Cosens, B. A. (2014). A decade of adaptive governance scholarship: Synthesis and future directions. Ecology and Society, 19(3), Article 56. https://doi.org/10.5751/ES-06824-190356

Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. MIT Press.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. Long Range Planning, 43(2–3), 354–363. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010

Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. R&D Management, 47(3), 385–403. https://doi.org/10.1111/radm.12186

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review, 24(3), 522–537.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Prentice-Hall.

Dal Mas, F., Vaska, S., Massaro, M., & Bagarotto, E. M. (2021). The digital transformation of business model innovation: A structured literature review. Frontiers in Psychology, 11, Article 539363. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). Competing on analytics: The new science of winning. Harvard Business School Press.

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. California Management Review, 54(1), 64–87. https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64

Devie, D., Kwistianus, H., Antonia, A. J., Wijaya, E., & Hatane, S. E. (2022). Does pricing strategy increase the competitive advantage of companies implementing an ABC system? Jurnal Manajemen Teknologi, 21(3), 283–301. https://doi.org/10.12695/jmt.2022.21.3.4

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of Management Review, 20(1), 65–91. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. Organization Studies, 14(3), 375–394.

Dymitrowski, A., & Mielcarek, P. (2021). Business model innovation based on new technologies and its influence on a company's competitive advantage. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 16(6), 2110–2128. https://doi.org/10.3390/jtaer16060118

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. Journal of Operations Management, 11(4), 339–366. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)90004-8

Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. Annual Review of Environment and Resources, 30, 441–473. https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511

Foss, N. J., & Saebi, T. (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. https://doi.org/10.1177/0149206316675927

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, 33(3), 114–135.

Gupta, M., & George, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. Information & Management, 53(8), 1049–1064.

Gurol, Y., & Eroglu, S. (2021). The impact of organizational learning on competitive advantage in Turkey. Journal of Global Strategic Management, 15(1), 47–57. https://doi.org/10.20460/jgsm.2021.298

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and ho w to report the results of PLS-SEM. European Business Review, 31(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203?utm_source=chatgpt.com

Hamdoun, M., & Zouaoui, M. (2017). Impact of environmental management on competitive advantage of Tunisian companies: The mediator role of organizational culture. International Review of Management and Marketing, 7(2), 76–82.

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. Academy of Management Review, 20(4), 986–1014.

Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing—An integrative framework for decision making. Industrial Marketing Management, 33(8), 765–778. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.006

Hinterhuber, A. (2008). Value quantification capabilities in industrial markets. Journal of Business-to-Business Marketing, 15(4), 316–344.

Hinterhuber, A., & Liozu, S. M. (2012). Is it time to rethink your pricing strategy? MIT Sloan Management Review, 53(4), 69–77.

Huang, H. I., & Lee, C. F. (2012). Strategic management for competitive advantage: A case study of higher technical and vocational education in Taiwan. Journal of Higher Education Policy and Management, 34(6), 611–628. https://doi.org/10.1080/1360080X.2012.727635

Ismail, S. T., & Alam, S. S. (2019). The role of business model innovation in SMEs. [Informasi publikasi perlu dilengkapi.]

Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 27(5), 1037–1062.

Latifi, M.-A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. Technovation, 107, Article 102274. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274

Leão, P., & da Silva, M. M. (2021). Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: A systematic literature review. Strategic Change, 30(5), 421–441. https://doi.org/10.1002/jsc.2459

Liozu, S. M. (2017). Value-based pricing special issue: Editorial. Journal of Revenue and Pricing Management, 16(1), 1–3. https://doi.org/10.1057/s41272-016-0058-9

Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 22(1), 32–44.

Lu, Y., et al. (2020). [Data bibliografi lengkap perlu diverifikasi berdasarkan sitasi dalam naskah.]

Masudin, I., Barraq, R. F., Zulfikarijah, F., Nasyiah, T., Restuputri, D. P., Trireksani, T., & Djajadikerta, H. G. (2025). Examining sustainable performance using SEM-FsQCA: The role of TQM, green SCM, and competitive advantage in small and medium enterprises (SMEs). Sustainable Futures, 9, Article 100635. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100635

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. Harvard Business Review, 90(10), 60–68.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363.

Monroe, K. B. (2003). Pricing: Making profitable decisions. McGraw-Hill/Irwin.

Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2002). The strategy and tactics of pricing: A guide to profitable decision making. Prentice Hall.

Nagle, T. T., & Müller, G. (2018). The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably. Routledge.

Nair, G. K. (2019). Dynamics of pricing and non-pricing strategies, revenue management performance and competitive advantage in hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 82, 287–297. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.007

Namada, J. M. (2018). Organizational learning and competitive advantage. In A. Malheiro, F. Ribeiro, G. Leal Jamil, J. Rascao, & O. Mealha (Eds.), Handbook of research on knowledge management for contemporary business environments(pp. 86–104). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3725-0.ch006

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook f or visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons. https://www.wiley.com/en-us/Business+Model

Pek, J., & MacCallum, R. C. (2011). Sensitivity analysis in structural equation models. Psychological Methods, 16(1), 83–99.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press. https://books.google.co.id/books?vid=ISBN9780029250907&redir_esc=y

Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. Journal of Economic Perspectives, 9(4), 97–118.

Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data science for business. O'Reilly Media.

Rakib, M., Azis, M., Najib, M., & Isma, A. (2024). Impact of digital literacy, business innovation, competitive advantage on the existence of SMEs: A quantitative study in Makassar City, Indonesia. Quality—Access to Success, 25(198), 277–283. https://doi.org/10.47750/QAS/25.198.30

Saeedikiya, M., Salunke, S., & Kowalkiewicz, M. (2024). Toward a dynamic capability perspective of digital transformation in SMEs: A study of the mobility sector. Journal of Cleaner Production, 439, Article 140718. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140718

Salavou, H., & Avlonitis, G. (2008). Product innovativeness and performance: A focus on SMEs. Management Decision, 46(7), 969–985.

Saqib, N., & Satar, M. S. (2021). Exploring business model innovation for competitive advantage: A lesson from an emerging market. International Journal of Innovation Science, 13(4), 477–491. https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2020-0072

Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.

Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. Journal of Knowledge Management, 24(9), 2079–2100.

Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. Journal of Marketing Research, 18(3), 291–300.

Shudaze, K., & Wagner, R. (2022). [Data bibliografi lengkap perlu diverifikasi berdasarkan sitasi dalam naskah.]

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. Organization Science, 16(5), 522–536. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Turyakira, P., Venter, E., & Smith, E. (2014). The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises. South African Journal of Economic and Management Sciences, 17(2), 157–172.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. The Leadership Quarterly, 29(1), 89–104.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary

reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.

Vijayalakshmi, A. R., & Morarji, A. (2025). Digital transformation and its effect on the retail and manufacturing industries in Tamil Nadu. International Research Journal of Multidisciplinary Scope, 6(2), 1196–1204. https://doi.org/10.47857/irjms.2025.v06i02.03836

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326–349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Xu, X., Yang, C., & Ren, J. (2020). Research on the relationship between novelty-centered business model innovation and competitive advantages of sports tourism—Based on the empirical analysis of Guizhou Province, China. Journal of Service Science and Management, 13(2), 317–329. https://doi.org/10.4236/jssm.2020.132020

Yang, Z., Likai, Z., & Ruoyu, L. (2022). The impact of network ties on SMEs' business model innovation and enterprise growth: Evidence from China. IEEE Access, 10, 29846–29858. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3158749

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications. https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150?utm_source=chatgpt.com

Zahara, Z., Muslimin, M., Rumijati, A., & Rony, Z. T. (2024). Competitive advantage as mediating role to enhance MSMEs performance. Journal of Small Business Strategy, 34(2). https://doi.org/10.53703/001c.121131

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, 13(3), 339–351.

# LAMPIRAN

## Lampiran 1. Matriks Hasil Wawancara Mendalam (Depth Interview)

| Dimensi | Mikro | Kecil | Menengah | Interpretasi Utama |
|---|---|---|---|---|
| Business Model Innovation | Inovasi dilakukan dengan mengikuti tren pasar dan penyesuaian produk sederhana. | Inovasi dikembangkan melalui variasi menu, kemasan, branding, dan peningkatan layanan. | Inovasi dilakukan lebih strategis melalui diversifikasi bisnis dan pengembangan ekosistem layanan | Kemampuan inovasi menjadi faktor utama pembentuk competitive advantage UMKM. |
| Strategic Management | Strategi usaha masih bersifat informal dan berbasis pengalaman praktis | UMKM mulai menerapkan evaluasi pasar, strategi pelanggan, dan branding usaha | Perencanaan strategi dilakukan lebih sistematis dan berorientasi pasar | Kemampuan manajerial adaptif meningkatkan keberlanjutan dan daya saing usaha |
| Pricing Strategic | Harga ditentukan berdasarkan pesaing dan daya beli pelanggan. | Harga mempertimbangkan biaya operasional dan kondisi pasar. | Penetapan harga mulai berbasis value proposition dan kualitas layanan. | Strategi harga bukan sumber utama keunggulan bersaing UMKM. |
| Digital Transformation | Teknologi digital digunakan terutama untuk promosi dan komunikasi melalui WhatsApp, TikTok, dan Instagram. | Platform digital dimanfaatkan untuk promosi, pemesanan online, dan customer engagement. | Teknologi digital telah terintegrasi dalam operasional, pemasaran, pelatihan, dan pengelolaan bisnis. | Transformasi digital memperkuat efektivitas inovasi dan operasional ketika diintegrasikan secara strategis |
| Competitive Advantage | Daya saing dibangun melalui adaptasi tren dan interaksi pelanggan | Daya saing diperkuat melalui kualitas produk, inovasi layanan, dan branding | Daya saing dibangun melalui integrasi layanan, inovasi, dan ekspansi digital. | Competitive advantage semakin bersifat innovation-driven dibanding price-driven |
| Sustainable Performance | Keberlanjutan usaha bergantung pada kemampuan bertahan dan menjaga pelanggan tetap loyal. | UMKM mulai menjaga kualitas usaha dan stabilitas penjualan melalui inovasi dan digital marketing. | UMKM lebih fokus pada pertumbuhan usaha jangka panjang, pengembangan pasar, dan efisiensi operasional | Sustainable performance dipengaruhi oleh integrasi inovasi, strategi usaha, dan transformasi digital secara berkelanjutan |
| Organizational Learning | Pembelajaran usaha diperoleh dari pengalaman pribadi dan media sosial | UMKM mulai belajar dari pelanggan, kompetitor, dan evaluasi usaha | Pembelajaran organisasi dilakukan melalui pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengembangan kompetensi tim. | Organizational learning membantu UMKM meningkatkan kemampuan adaptasi dan inovasi usaha |
| Environmental Management | Pengelolaan lingkungan masih sederhana dan menyesuaikan kemampuan usaha | UMKM mulai memperhatikan efisiensi bahan baku dan pengurangan limbah usaha. | Pengelolaan lingkungan mulai diintegrasikan dalam operasional dan keberlanjutan bisnis | Environmental management mendukung citra usaha dan sustainability bisnis UMKM. |
| Data Driven Culture | Pengambilan keputusan masih berdasarkan pengalaman dan intuisi pemilik usaha. | UMKM mulai menggunakan data penjualan dan media sosial untuk evaluasi usaha. | Penggunaan data mulai diterapkan untuk analisis pasar, strategi pemasaran, dan pengembangan layanan | Pemanfaatan data membantu UMKM meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan bisnis |

Sumber: Diolah penulis (2026).

# DAFTAR RIWAYAT HIDUP



## DATA DIRI

| | |
|---|---|
| Nama | : RA. Afera Ratna Wijayanti |
| Tempat/ Tgl lahir | : Jakarta, 17 April 1974 |
| Jenis Kelamin | : Perempuan |
| Kewarganegaraan | : Indonesia |
| Agama | : Islam |
| Status Perkawinan | : Menikah |
| Alamat | : Jl. Betet V no 6. Permata Pamulang, Tangerang Selatan |
| Telepon | : 0812880861686 |
| Email | : aferaw@gmail.com |

### RIWAYAT PENDIDIKAN FORMAL

| Tahun | Program Pendidikan | Perguruan Tinggi |
|---|---|---|
| 1992 - 1996 | S1 - Akuntansi | Universitas Pancasila |
| 1994 - 1997 | D3 - Komputer | Universitas Indonesia |
| 2010 - 2013 | S2 - Akuntansi | Universitas Mercubuana |
| 2023 - 2026 | S3 - Akuntansi | Universitas Trisakti |

### PENGALAMAN KERJA

| **Tahun** | **Pengalaman Kerja** |
|---|---|
| 2024 - Sekarang | Wakil Rektor IULI University |
| 2022 - 2024 | Dekan Fakulas Sosial dan Bisnis IULI University |
| 2020 - 2022 | Kaprodi Manajemen IULI University |
| 2022 - Sekarang | Penggiat dan Designer Batik Tulis – Adikara Batik |
| 2012 - Sekarang | Dosen IULI University |
| 2017 - Sekarang | Tenaga Ahli Akuntasi Kementrian PUPR RI |

| | |
|---|---|
| 2015 - 2019 | Finance & Accounting Director – Asia Business Networking Research (ABN) di Singapura |
| 2013 - 2015 | Finance & Accounting Director , IPSOS – di Indonesia dan Singapura |
| 2012 - 2013 | Finance Director, Icar Asia Ltd, di Malaysia |
| 2006 - 2012 | Finance & Adm Manager, PT SIEMENS Indonesia |
| 1999 - 2006 | Account Management Executive, PT LOWE Indonesia (Unilever) |
| 1996 - 1999 | Finance and Administration Officer, PT Pembangunan Jaya |

**PELATIHAN PROFESIONAL**

| **Tahun** | **Pelatihan** |
|---|---|
| 2023 | Certified Profesional Myob Software Accounting |
| 2022 | Sertifikasi Batik Tulis |
| 2019 | Sertifikasi Dosen |

**HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL**

| **Tahun** | **HAKI** |
|---|---|
| 2026 | Design Motif Batik |
| 2025 | Design Motif Batik |
| 2024 | Design Motif Batik |

**PUBLIKASI ARTIKEL ILMIAH**

| **Tahun** | **Judul Artikel** | **Jurnal** |
|---|---|---|
| | | |
| 2026 | Is the Corporate Governance Important for Firm Value | Jounal of Applied Business and Technology |
| 2026 | Integrated Sustainable Digital Busines Model Innovation (ISDBMI): A Higher-order Capability for Creating Sustainable Value in Indonesia MSMEs | Indonesian Journal of Taxation and Accounting |
| 2026 | How Integrated Sustainable Digital Business Model Innovation Drives Sustainable Performance: The Mediating Roel of Digital Transformation in MSMEs | Asia Sustainable Business and Innovation Forum |

| | | |
|---|---|---|
| 2026 | The Impact of Debt Equity Ratio and Return on Assets on Net Profit Margin | IJECOMBA, 1(2), 178–184 |
| 2025 | Compliance to Capability in Practice: Orchestrating Adaptive Governance and Business Model Innovation for MSMEs in Emerging Economies | SSRN Electronic Journal |
| 2025 | Fintech dan Digital Marketing: Membangun Kepercayaan Konsumen di Era Keuangan Digital (book chapter) | Buku, PT Inovasi Karya Mahendra (2025); bukan artikel jurnal (ISBN) |
| 2025 | Impacts of AUKUS Formation on the Dynamics of ASEAN Member States | Liaison Journal of BEST, 4(2) |
| 2025 | Social Media Marketing and Relationship Marketing on Adikara Batik's Customer Engagement | Liaison Journal of BEST, 4(2) |
| 2025 | The Impact of Culture and Personality Traits on Financial Literacy | Liaison Journal of BEST, 4(2) |
| 2025 | The Impact of E-Service Quality and Perceived Product Quality on Customer Satisfaction in Batik Keris Online Store | Liaison Journal of BEST, 4(2) |
| 2024 | Motivating Elements for FMCG Companies' Organizational Growth | Liaison Journal of BEST, 3(2) |
| 2024 | The Effect of Promotion and E-Service Quality in TikTok Towards Customer Loyalty of Skintific | Liaison Journal of BEST, 3(1) |
| 2024 | The Impact of Safety Management System and Safety Risk Management Towards Aviation Safety Performance at an Airline Company | Liaison Journal of BEST, 3(1) |
| 2023 | Before and After Merger of Bank Performance Analysis | Liaison Journal of BEST, 2(1) |
| 2023 | Indonesian E-Commerce (IoT) Service Quality as Impacting Customer Satisfaction | Liaison Journal of BEST, 2(2) |
| 2023 | Job Satisfaction and Employee Engagement for Employees Performance | Liaison Journal of BEST, 2(2) |
| 2023 | Performance Assessment of Public Service Agency in Implementing the Public Housing for Low Income Society Program in Indonesia's Provinces | Liaison Journal of BEST, 2(1) |
| 2023 | The Effect of the 4P's of Electronic Cigarettes Towards Customer Satisfaction and Customer Loyalty in Indonesia | Liaison Journal of BEST, 2(2) |
| 2023 | The Influence of Physical Work Environment and Social Work Environment on Individual Performance in Sinar Mas Land | Liaison Journal of BEST, 2(2) |

| | | |
|---|---|---|
| 2023 | The Influence of Service Quality and Brand Image Towards Customer Satisfaction in Garuda Indonesia Airlines | Liaison Journal of BEST, 2(2) |
| 2023 | The Relationship between E-Commerce Consumer Privacy and Trust on Online Transactions | Liaison Journal of BEST, 2(1) |
| 2022 | Debt Paying Ability with Liquidity of Short Term Assets in a Business | Liaison Journal of BEST, 1(1) |
| 2022 | The Impacts of Hofstede's Cultural Dimensions on International Trade Barriers | Liaison Journal of BEST, 1(2) |
| 2017 | The Influence of Task Uncertainty, Perceived Environmental Uncertainty, and Accounting Information on Managerial Performance in Multinational Companies | Finance and Accounting Journal, Vol 05, No 02 , 2017 |