

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Teori

1. *Grand Theory*

Resource Based View (RBV) adalah sebuah pendekatan teoritis dalam manajemen strategis yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai melalui pemanfaatan sumber daya internal perusahaan yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak tergantikan (*non-substitutable*), atau dikenal sebagai kriteria VRIN.

Teori RBV pertama kali dipopulerkan oleh Jay Barney melalui artikelnya berjudul “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*” yang terbit tahun 1991. Barney mengembangkan gagasan bahwa perusahaan yang memiliki sumber daya unik dan mampu mengelolanya secara efektif akan memiliki daya saing yang lebih tinggi dibandingkan pesaing. Konsep RBV ini kemudian terus berkembang dan digunakan secara luas dalam studi manajemen strategis dan pengembangan bisnis, khususnya dalam memahami bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui optimalisasi sumber daya internalnya.

Menurut Barney (1991) sumber daya yang dimaksud dalam RBV meliputi aset berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*). Namun, seiring perkembangan teori ini, fokus RBV semakin mengarah pada sumber daya non-keuangan seperti pengetahuan, inovasi, keterampilan manajerial, jaringan relasi, dan kemampuan adaptasi digital. Hal ini dikarenakan sumber daya non-keuangan cenderung lebih sulit ditiru, sehingga memberikan peluang lebih besar untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dalam konteks penelitian ini, RBV digunakan sebagai *grand theory* untuk menjelaskan bagaimana Orientasi Kewirausahaan dan Digitalisasi yang merupakan bagian dari sumber daya dan kapabilitas *non-keuangan*, mampu mendorong terciptanya Inovasi Model Bisnis melalui program *Sampoerna Retail Community* (SRC), yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan Kinerja Usaha toko kelontong di Lumajang.

RBV menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya internal yang efektif, khususnya yang bersifat *non-keuangan* seperti kemampuan inovasi dan adaptasi teknologi digital, dapat menjadi sumber daya strategis yang sulit ditiru pesaing. Oleh karena itu, RBV memberikan kerangka konseptual yang relevan untuk memahami bagaimana pemanfaatan sumber daya *non-keuangan* dapat memperkuat daya saing dan meningkatkan kinerja usaha secara berkelanjutan.

2. Kinerja Usaha

a. Definisi Kinerja Usaha

Kinerja usaha merupakan indikator yang mencerminkan tingkat keberhasilan suatu bisnis dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja usaha mencakup pencapaian yang diperoleh dalam pelaksanaan proyek, kebijakan, atau program yang bertujuan untuk mewujudkan visi, misi, serta rencana strategis organisasi. Dan kinerja usaha dapat diukur melalui empat aspek utama, yaitu kinerja usaha dapat diukur melalui empat aspek utama, yaitu kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses internal dan kinerja pertumbuhan. Dengan menggunakan pendekatan yang komprehensif, organisasi dapat menilai tingkat keberhasilan mereka tidak hanya dari sudut pandang finansial, tetapi juga dari aspek operasional dan pengembangan jangka panjang yang berkelanjutan.

Kinerja usaha dapat diartikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kinerja usaha juga mencakup kemampuan organisasi untuk mengatasi berbagai tantangan yang muncul akibat perubahan dan fluktuasi faktor lingkungan. Hal ini meliputi berbagai aspek, seperti peningkatan keuntungan, efisiensi produktivitas,

kepuasan karyawan, pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan, serta kelangsungan bisnis dalam jangka panjang. Dengan demikian, kinerja usaha tidak hanya diukur berdasarkan pencapaian finansial, tetapi juga dari bagaimana organisasi menghadapi dinamika eksternal yang mempengaruhi operasionalnya.

Kesimpulannya, kinerja usaha merupakan indikator menggambarkan tingkat keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja ini dapat diukur melalui berbagai aspek, baik yang bersifat finansial maupun *non-finansial*, yang meliputi kinerja keuangan, pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan jangka panjang. Selain pencapaian tujuan, kinerja usaha juga mencerminkan kemampuan organisasi untuk mengatasi tantangan eksternal, seperti fluktuasi pasar, peningkatan produktivitas, kepuasan karyawan, serta tanggung jawab sosial dan kelangsungan bisnis. Dengan pendekatan komprehensif ini, organisasi dapat mengevaluasi keberhasilan mereka secara holistik, tidak hanya dari sisi finansial, tetapi juga dari sisi operasional dan pengembangan yang berkelanjutan.

b. Indikator Kinerja Usaha

Pengukuran kinerja usaha merupakan aspek penting dalam menilai tingkat pencapaian sebuah bisnis. Terdapat empat dimensi utama yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja usaha, yaitu kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses internal, serta kinerja pertumbuhan. Bagian berikut akan membahas masing-masing dimensi pengukuran kinerja usaha secara mendalam untuk memperkuat pemahaman terhadap konsep tersebut.

1) Kinerja Keuangan (*Financial performance*)

Dalam kinerja keuangan mengukur hasil akhir dari strategi bisnis yang dijalankan, seperti tingkat profitabilitas, pendapatan, dan pengolahan biaya. Indikator umum meliputi margin keuntungan, *return on investment* (ROI), dan tingkat pertumbuhan pendapatan. Kinerja keuangan memberikan

gambaran langsung tentang bagaimana bisnis memenuhi tujuan keuangannya.

2) Kinerja Pelanggan (*Customer performance*)

Kinerja pelanggan menilai sejauh mana perusahaan dapat memuaskan kebutuhan pelanggan dan menciptakan loyalitas. Hal ini disebutkan bahwa pengukuran ini mencakup tingkat kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan pangsa pasar. Peningkatan pengalaman pelanggan adalah kunci dalam memperkuat hubungan bisnis.

3) Kinerja Proses Internal (*Internal process performance*)

Kinerja proses internal mengukur efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Hal ini ditekankan bahwa pentingnya proses yang berkaitan dengan inovasi, operasi utama, dan layanan purna jual. Indikator kinerja ini mencakup tingkat produktivitas, waktu siklus produksi dan kualitas produk.

4) Kinerja Pertumbuhan (*Growth performance*)

Elemen ini fokus pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan terus berkembang di masa depan. Hal ini dikaitkan dengan peningkatan kompetensi karyawan, inovasi produk, dan penggunaan teknologi. Hal ini juga di soroti bahwa pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan dan budaya organisasi yang mendukung inovasi memainkan peran penting dalam keberhasilan bisnis jangka panjang.

3. Orientasi Kewirausahaan

a. Definisi Orientasi Kewirausahaan

Orientasi Kewirausahaan merujuk pada sikap individu dalam suatu organisasi yang bersifat proaktif, inovatif, dan siap mengambil risiko untuk memulai atau mengelola usaha. Kewirausahaan kini telah menjadi konsep yang sangat penting. Baik pada tingkat individu maupun organisasi. Konsep ini mencakup pencarian yang proaktif terhadap model bisnis dan produk baru, baik di perusahaan yang sudah mapan maupun usaha baru. Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan terlibat dalam “inovasi pasar produk”, mengambil “risiko yang terukur”, serta menjadi yang pertama kali menghadirkan inovasi yang proaktif untuk mengalahkan pesaing.

Orientasi kewirausahaan dapat diartikan sebagai fokus strategis yang diambil oleh sebuah organisasi untuk menciptakan peluang baru, mengembangkan produk, dan merancang strategi kompetitif yang inovatif. Konsep ini menekankan pentingnya kreativitas dalam mencari solusi baru, kemampuan untuk mengambil risiko yang terukur, serta inisiatif yang kuat dalam menghadapi tantangan. Dalam konteks ini, orientasi kewirausahaan bukan hanya berkaitan dengan penciptaan usaha baru, tetapi juga dengan bagaimana organisasi yang sudah ada dapat tetap kompetitif dan berkembang dengan terus-menerus berinovasi serta merespons perubahan secara proaktif.

Kesimpulan dari beberapa definisi diatas orientasi kewirausahaan merupakan sikap yang dimiliki individu dalam organisasi yang ditandai dengan proaktivitas, inovasi, dan kesiapan untuk mengambil risiko dalam memulai mengelola usaha. Konsep ini penting untuk individu maupun organisasi, karena mencakup pencarian proaktif terhadap model bisnis dan produk baru, baik pada perusahaan mapan maupun perusahaan baru. Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan terlibat dalam inovasi pasar produk, pengambilan risiko yang terukur, serta menghadirkan inovasi yang proaktif untuk mengalahkan pesaing. Orientasi kewirausahaan juga mencakup fokus strategis untuk menciptakan peluang baru dan strategi kompetitif yang inovatif, dengan menekankan kreativitas, pengambilan risiko, serta inisiatif dalam merespons tantangan dan perubahan pasar. Dengan demikian, orientasi kewirausahaan tidak hanya relevan untuk usaha baru, tetapi juga penting bagi perusahaan yang ingin terus berkembang dan tetap kompetitif dalam menghadapi dinamika pasar.

b. Indikator Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan dapat diukur melalui beberapa indikator utama yang menggambarkan sikap dan tindakan proaktif organisasi dalam menghadapi dinamika pasar, berikut adalah penjabaran mengenai indikator-indikator tersebut yang mencakup aspek penting dalam kewirausahaan organisasi;

1) Proaktivitas (*Proactiveness*)

Kemampuan untuk bertindak lebih awal dalam merespons peluang dan ancaman yang muncul di pasar. Ini mengukur seberapa cepat dan tepat waktu organisasi dalam mengambil langkah pertama untuk mengeksploitasi peluang yang ada.

2) Inovasi (*Innovation*)

Tingkat kreativitas dan keunikan dalam menciptakan produk, layanan atau strategi baru. Organisasi yang memiliki orientasi kewirausahaan akan selalu berinovasi untuk membedakan diri dari pesaing.

3) Pengambilan Risiko (*Risk taking*)

Kemampuan dan kesiapan organisasi untuk mengambil keputusan yang berisiko dalam menjalankan atau mengembangkan usaha, dengan perhitungan yang matang.

4) Ketahanan terhadap Kegagalan (*Autonomy*)

Kemampuan untuk menghadapi kegagalan atau tantangan dan segera melakukan perbaikan atau penyesuaian strategi. Ini mencerminkan mentalitas yang kuat dalam kewirausahaan, di mana kegagalan dianggap sebagai bagian dari proses pembelajaran dan pengembangan.

5) Fokus pada Pelanggan dan Pasar (*Competitive aggressiveness*)

Organisasi yang memiliki orientasi kewirausahaan selalu memprioritaskan pemahaman mendalam tentang kebutuhan pelanggan dan dinamika pasar untuk menyesuaikan produk dan layanan yang relevan.

4. Digitalisasi

a. Definisi Digitalisasi

Kemampuan digital dasar berkaitan dengan Pembangunan infrastruktur digital serta investasi dalam pengembangan talenta digital. Fokus utamanya terletak pada struktur perangkat keras dan perangkat lunak teknologi digital, yang berfungsi sebagai fondasi utama dalam membangun kemampuan digital tersebut.

Digitalisasi merujuk pada perubahan dari proses manual atau tradisional ke system digital yang memanfaatkan koneksi internet dan teknologi yang

lebih modern. Di Indonesia, masyarakat sudah terbiasa menggunakan internet dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, digitalisasi diterapkan untuk mempermudah dan mempercepat berbagai kegiatan bisnis. Meskipun proses digitalisasi memerlukan biaya tambahan bagi pelaku usaha, namun manfaat yang diperoleh sangat besar, seperti kemudahan dalam pemasaran, Metode pembayaran, serta kelancaran dalam proses pembelian bahan baku lainnya.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan digitalisasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung kemajuan dan efisiensi bisnis. Kemampuan digital dasar mencakup Pembangunan infrastruktur dan investasi dalam pengembangan talenta digital yang menjadi pondasi utama dalam membangun kemampuan digital suatu organisasi. Di sisi lain, digitalisasi, yang mengubah proses manual menjadi sistem digital, memberikan kemudahan dalam berbagai aspek bisnis, seperti pemasaran, Metode pembayaran, dan pembelian bahan baku. Meskipun digitalisasi memerlukan biaya tambahan, manfaat yang diperoleh, terutama dalam mempercepat kinerja dan meningkatkan efisiensi, sangat besar bagi pelaku usaha di Indonesia.

b. Indikator Digitalisasi

Digitalisasi merupakan proses pengintegrasian teknologi digital ke dalam aspek operasional bisnis guna meningkatkan efisiensi dan daya saing usaha. Dalam konteks toko kelontong yang tergabung dalam Program *Sampoerna Retail Community* (SRC), beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur penerapan digitalisasi dalam toko kelontong. Indikator-indikator tersebut meliputi:

1) Pengetahuan tentang digitalisasi (*Knowledge*)

Pemahaman pemilik atau pengelola toko terkait teknologi digital yang relevan untuk pengembangan bisnis. Pengetahuan ini mencakup wawasan tentang penggunaan aplikasi manajemen inventaris, platform e-commerce, serta alat pemasaran digital yang dapat membantu memperluas jaringan

pelanggan. Tingkat literasi digital yang memadai memungkinkan pengelola toko mengambil keputusan berbasis data yang lebih efektif dan efisien.

2) Virtualisasi (*Virtualization*)

Kemampuan toko memanfaatkan peluang bisnis online dengan mengadopsi teknologi seperti aplikasi pemesanan barang dan layanan berbasis daring. Program “Ayo SRC” memfasilitasi toko kelontong melalui aplikasi “My Ayo,” yang memungkinkan pemilik toko melakukan pemesanan produk secara online dengan cepat dan mudah, mengurangi ketergantungan pada proses manual.

3) Adaptabilitas (*Molecularization*)

Kemampuan toko untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan pasar yang terus berkembang. Adaptabilitas ini ditunjukkan melalui penggunaan perangkat lunak manajemen toko dan penyesuaian terhadap tren belanja digital yang semakin meningkat yang memungkinkan toko tetap relevan di tengah perubahan preferensi konsumen.

4) Kerja sama (*Internetworking*)

Membangun jaringan kerjasama dengan pihak lain yang mendukung transformasi digital, seperti PT HM. Sampoerna atau mitra pemasok lainnya. Melalui program “Ayo SRC,” toko kelontong dapat mengakses pelatihan, informasi pasar dan dukungan bisnis yang membantu mereka memanfaatkan teknologi digital secara maksimal untuk mengoptimalkan rantai pasok.

5) Pengurangan perantara (*Disintermediation*)

Menghilangkan atau mengurangi peran perantara dalam proses distribusi melalui platform digital yang menghubungkan langsung antara toko dan pemasok. Fitur seperti pemesanan langsung dari aplikasi meminimalkan kebutuhan pihak ketiga, mempercepat waktu pengiriman, dan menekan biaya tambahan.

6) Konvergensi (*Convergence*)

Integrasi teknologi informasi dan komunikasi dalam operasional bisnis, seperti penggunaan sistem kasir berbasis aplikasi yang memungkinkan

pelacakan transaksi secara real-time, pengelolaan stok yang lebih baik, serta pengumpulan data penjualan untuk analisis lebih lanjut.

7) Inovasi (*Innovation*)

Toko-toko kelontong yang tergabung dalam Program SRC senantiasa berfokus pada menciptakan kenyamanan bagi pelanggan dengan berbagai inovasi yang ditawarkan. Di antaranya, mereka menyediakan fasilitas yang mendukung kenyamanan berbelanja, menyelenggarakan berbagai promo menarik, memberikan diskon, serta mengadakan undian atau *doorprize* sebagai bentuk apresiasi kepada pelanggan setia. Inovasi-inovasi tersebut tidak hanya meningkatkan pengalaman berbelanja, tetapi juga memperkuat loyalitas pelanggan dan memperluas daya tarik toko di pasar yang semakin kompetitif.

5. Inovasi Model Bisnis

a. Definisi Inovasi Model Bisnis

Inovasi Model bisnis merupakan bagian integral dari konsep model yang terus berkembang seiring waktu. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk menghubungkan ide-ide inovatif dengan model bisnis guna mengembangkan produk. Tanpa adanya hubungan yang kuat antara keduanya, bahkan ide yang paling brilian pun sulit untuk direalisasikan menjadi nilai praktis karena kurangnya dukungan dari model bisnis yang sesuai. Inovasi model bisnis juga dipandang sebagai suatu pengaturan yang baik, baik itu mencakup keseluruhan model bisnis maupun komponen-komponen individunya, yang memberikan respons terhadap peluang atau tantangan yang ada di lingkungan organisasi, serta mendukung mobilisasi untuk inovasi dan diversifikasi.

Proses inovasi model bisnis memiliki dampak signifikan terhadap daya saing suatu perusahaan serta kelangsungannya dalam jangka panjang. Inovasi model bisnis melibatkan penciptaan model bisnis yang sepenuhnya baru atau melakukan modifikasi terhadap model bisnis yang sudah ada, dengan perubahan yang mencakup setidaknya satu elemen dari model tersebut. Terdapat empat jenis inovasi model bisnis yang dapat diidentifikasi

yaitu *startup*, transformasi model bisnis, diversifikasi model bisnis, dan akuisisi model bisnis. *Startup* merujuk pada situasi di mana sebuah perusahaan tidak memiliki model bisnis yang ada dan menciptakan model bisnis yang baru. Transformasi terjadi ketika model bisnis yang sudah ada diubah menjadi model bisnis yang berbeda. Diversifikasi melibatkan mempertahankan model bisnis yang ada dan menambah model bisnis baru. Sementara itu, akuisisi terjadi ketika model bisnis baru diidentifikasi, diperoleh dan diintegrasikan ke dalam model bisnis yang sudah ada.

Kesimpulan dari paragraf di atas adalah bahwa inovasi model bisnis merupakan elemen penting yang terus berkembang dan berperan dalam menjaga daya saing perusahaan. Inovasi ini menghubungkan ide-ide baru dengan model bisnis untuk mengembangkan produk dan tanpa hubungan yang kuat antara keduanya, ide-ide cemerlang sulit diwujudkan. Inovasi model bisnis juga mencakup perubahan atau modifikasi terhadap model bisnis yang ada untuk merespons peluang dan tantangan di lingkungan organisasi. Terdapat empat jenis inovasi model bisnis, yaitu *startup*, transformasi, diversifikasi dan akuisisi yang masing-masing memiliki peran dalam menciptakan dan mengadaptasi model bisnis sesuai kebutuhan.

b. Indikator Inovasi Model Bisnis

Inovasi model bisnis (*Business Model Innovation*) memiliki peran yang signifikan dalam memajukan kinerja usaha, termasuk dalam konteks toko kelontong yang berpartisipasi dalam program *Sampoerna Retail Community* (SRC). Terdapat tiga dimensi utama dalam inovasi model bisnis yang dapat diukur melalui beberapa indikator penting, yaitu:

1) Value Creation (Kreasi Nilai)

Dimensi ini mengukur bagaimana toko kelontong menciptakan nilai melalui mekanisme internal dan eksternal dalam operasionalnya. Terdapat beberapa indikator yang menggambarkan kreasi nilai dalam inovasi model bisnis di antaranya;

- a) Kemampuan Perusahaan dalam menciptakan produk/jasa baru yang inovatif

Toko kelontong yang berpartisipasi dalam program SRC memiliki peluang untuk mengembangkan produk atau layanan baru, seperti pemanfaatan aplikasi untuk memesan barang secara online atau penawaran produk dengan diskon spesial untuk menarik pelanggan baru.

- b) Efisiensi operasional dalam menghasilkan produk/jasa yang memberikan nilai tambah

Dalam hal ini, toko kelontong dapat mengoptimalkan operasional mereka dengan penggunaan sistem manajemen stok berbasis digital yang memungkinkan mereka untuk mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi dalam pengadaan barang.

- c) Penggunaan teknologi atau proses baru untuk mendukung penciptaan nilai

Digitalisasi menjadi kunci utama dalam kreasi nilai, seperti penggunaan aplikasi kasir otomatis atau sistem pemesanan online yang mendukung kelancaran operasional toko.

- d) Kolaborasi dengan mitra atau pihak eksternal untuk menciptakan nilai baru

Kerja sama dengan PT HM Sampoerna sebagai mitra dalam program SRC memberikan kesempatan bagi toko kelontong untuk memanfaatkan berbagai sumber daya eksternal, termasuk pengetahuan, pelatihan, dan teknologi terbaru untuk mempercepat inovasi dan penciptaan nilai bagi pelanggan.

2) *Value Capture* (Penangkapan Nilai)

Dimensi ini berfokus pada strategi toko kelontong dalam menangkap nilai yang diciptakan untuk menghasilkan pendapatan atau profit. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur penangkapan nilai adalah;

- a) Keberhasilan perusahaan dalam memonetisasi produk atau layanan yang dihasilkan dari inovasi model bisnis

Toko kelontong yang mengadopsi sistem digitalisasi dapat lebih mudah monetisasi layanan mereka, seperti layanan pemesanan barang secara

online yang dapat memaksimalkan penjualan tanpa adanya batasan lokasi fisik.

- b) Kemampuan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas melalui strategi penetapan harga atau optimisasi margin

Dengan menggunakan sistem yang lebih efisien, toko kelontong dapat menetapkan harga yang kompetitif dan mengoptimalkan margin keuntungan, baik melalui pengurangan biaya operasional ataupun strategi promosi yang menarik bagi pelanggan.

3) *Value Proposition* (Proposi Nilai)

Dimensi ini mencerminkan bagaimana toko kelontong menawarkan produk atau layanan baru yang memberikan nilai unik bagi pelanggan. Indikator dalam dimensi ini meliputi:

- a) Pengenalan produk atau layanan baru yang memberikan nilai unik bagi pelanggan

Program SRC memungkinkan toko kelontong untuk memperkenalkan produk atau layanan baru yang lebih relevan dengan kebutuhan pelanggan, seperti promo eksklusif bagi pelanggan yang menggunakan aplikasi pemesanan online.

- b) Kesesuaian proposisi nilai baru dengan kebutuhan atau preferensi pelanggan

Toko kelontong yang mengadopsi digitalisasi dan inovasi lainnya dapat lebih responsif terhadap preferensi pelanggan, seperti mengatur promosi sesuai dengan musim atau kebutuhan tertentu, yang semakin meningkatkan kenyamanan pelanggan.

- c) Peningkatan nilai atau manfaat yang dirasakan oleh pelanggan dari inovasi bisnis

Pelanggan yang menikmati kemudahan berbelanja secara online atau mendapatkan promosi menarik dari program SRC akan merasa lebih dihargai dan puas dengan layanan yang diberikan, meningkatkan loyalitas merek terhadap toko tersebut.

B. Hasil Penelitian Relevan

Sebelum melakukan penelitian tentang Inovasi Model Bisnis dalam Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Digitalisasi terhadap Kinerja Usaha pada Toko Kelontong di Kabupaten Lumajang, terlebih dahulu peneliti meninjau dan menganalisis penelitian sebelumnya yang relevan, antara lain:

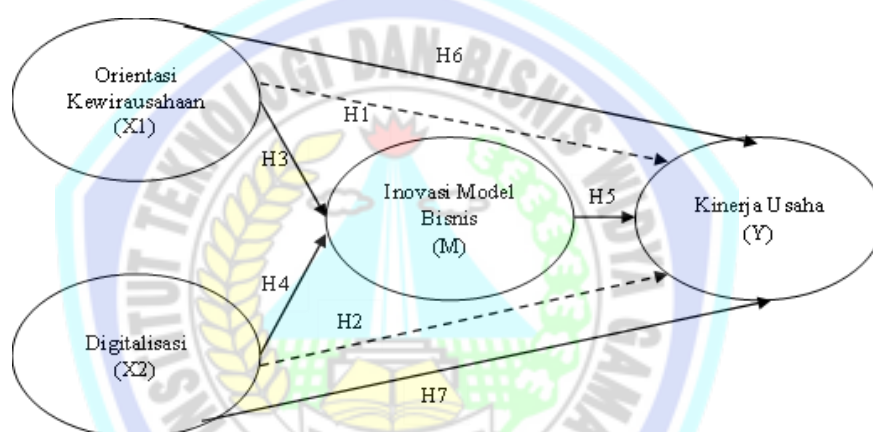
Tabel 2 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama/ tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1.	(Puwardi & Soelaiman, 2023)	Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha UMKM Kuliner di Taman Palem Lestari	X1: Orientasi Kewirausahaan X2: Kepemimpinan Kewirausahaan Y: Kinerja Usaha	Analisi Regresi	Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha.
2.	(Juliani & Ie, 2024)	Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Kompetensi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha Dengan Dimediasi Kesiapan Sumber Daya Manusia	X1: Orientasi Kewirausahaan X2: Kompetensi Kewirausahaan M: Kesiapan SDM Y: Kinerja Usaha	Survei Kuantitatif	Orientasi Kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha karena faktor kesiapan SDM yang kurang optimal.
3.	(Agustin R et al., 2023)	Analisis Digitalisasi dan Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah	X1: Digitalisasi Y: Kinerja Usaha	Uji Regresi Linier	Digitalisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Usaha.
4.	(Fitri & Halik, 2023)	Peran Digital Marketing dan Inovasi Produk terhadap Kinerja Bisnis yang Berkelanjutan pada Usaha Mikro dan Kecil Agribisnis di	X1: Digitalisasi X2: Inovasi Produk Y: Kinerja Usaha	Analisis Path	Digital Marketing tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha Berkelanjutan pada UMKM Agribisnis.

		Polewali Mandar			
5.	(Simiyu et al., 2023)	Entrepreneurial Orientation as Antecedent of Business Model Innovation in Medium Enterprises in Kenya	X: Orientasi Kewirausahaan Y: Inovasi Model Bisnis	Model Struktural	Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Model Bisnis
6.	(Fadillah et al., 2023)	Dampak Transformasi Digital terhadap Inovasi Model Bisnis dalam Startup Teknologi	X: Digitalisasi Y: Inovasi Model Bisnis	Structural Equation Modeling (SEM)	Digitalisasi berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Model Bisnis
7.	(Zaki et al., 2024)	Apakah Adopsi Platform Digital Berdampak terhadap Inovasi Model Bisnis UMKM ? Sebuah Investigasi Ilmiah	X: Digitalisasi Y: Inovasi Model Bisnis	Analisis Regresi Linier Berganda	Digitalisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Model Bisnis
8.	(Salfore et al., 2023)	Business model innovation and firm performance: Evidence from manufacturing SMEs	X: Inovasi Model Bisnis Y: Kinerja Usaha	Analisis Korelasi	Inovasi Model Bisnis berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha
9.	(Chen et al., 2021)	Business model innovation and growth of manufacturing SMEs: a social exchange perspective	X: Inovasi Model Bisnis Y: Kinerja Usaha	Uji T	Inovasi Model Bisnis tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha
10.	(Asemokha et al., 2019)	Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance	X1: Orientasi Kewirausahaan M: Inovasi Model Bisnis Y: Kinerja Usaha	Structural Equation Modeling (SEM)	Melalui Inovasi Model Bisnis, Orientasi Kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha
11.	(Thulani Ndhlovu, 2024)	Business Model Innovation through entrepreneurial Orientation: Implications on	X1: Orientasi Kewirausahaan	Uji Regresi Berganda	Inovasi Model Bisnis tidak memediasi pengaruh Orientasi Kewirausahaan

	Firm Performance	M: Inovasi Model Bisnis Y: Kinerja Usaha		terhadap Kinerja Usaha
12. (Wang et al., 2023)	Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation	X1: Digitalisasi M: Inovasi Model Bisnis Y: Kinerja Usaha	Structural Equation Modeling (SEM)	Melalui Inovasi Model Bisnis, Digitalisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha

C. Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir ini bertujuan untuk memperjelas hubungan antara variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian ini berdasarkan penelitian ini, Orientasi Kewirausahaan (*Entrepreneurial Orientation*) diperkirakan memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Usaha pada toko kelontong yang terdaftar dalam program *Sampoerna Retail Community* (SRC) yang akan diuji dalam hipotesis satu. Digitalisasi diperkirakan memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Usaha, yang akan dianalisis dalam hipotesis dua. Selanjutnya, Orientasi Kewirausahaan juga diperkirakan berpengaruh langsung terhadap Inovasi Model Bisnis, dalam konteks penerapan model bisnis SRC, yang diujikan dalam hipotesis tiga.

Selain itu, Digitalisasi juga diperkirakan memiliki pengaruh langsung terhadap Inovasi Model Bisnis dalam toko kelontong yang

mengikuti program SRC, yang akan diuji dalam hipotesis empat kemudian dalam kerangka ini, Inovasi Model Bisnis diharapkan dapat memediasi pengaruh antara Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Usaha, yang akan dianalisis dalam hipotesis lima. Begitu pula, Inovasi Model Bisnis diharapkan dapat memediasi pengaruh antara Digitalisasi dan Kinerja Usaha, yang akan diuji dalam hipotesis enam dan hipotesis tujuh.

Kerangka berpikir ini dirancang untuk menguji peran Inovasi Model Bisnis sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Digitalisasi terhadap Kinerja Usaha pada Toko Kelontong yang terlibat program SRC di Lumajang.

D. Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha

Orientasi Kewirausahaan adalah kondisi yang ada pada setiap individu dalam suatu organisasi untuk bersikap proaktif, berinovasi, dan berani mengambil risiko dalam memulai atau mengelola usaha. Konsep kewirausahaan kini dianggap sangat penting, baik di tingkat individu maupun perusahaan. Hal ini mencakup pencarian secara proaktif untuk model bisnis dan produk baru dalam perusahaan yang sudah mapan, tidak terbatas pada usaha yang baru. Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan terlibat dalam “inovasi pasar produk,” mengambil “risiko yang moderat,” dan menjadi yang pertama dalam menghadirkan inovasi secara proaktif, sehingga dapat mengalahkan pesaing dengan langkah yang lebih maju (Nasito, 2022). Kinerja usaha dapat diartikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kinerja usaha juga mencakup kemampuan organisasi untuk mengatasi berbagai tantangan yang muncul akibat perubahan dan fluktuasi faktor lingkungan (Sondra & Widjaja, 2021).

Orientasi Kewirausahaan dapat memengaruhi kinerja usaha karena sikap proaktif, inovatif, dan berani mengambil risiko yang dimiliki. Individu dalam organisasi yang memiliki orientasi kewirausahaan akan lebih cenderung mencari peluang baru, berinovasi dalam model bisnis dan

produk, serta mengambil risiko yang membuka potensi pasar yang lebih luas. Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang tinggi seringkali lebih adaptif dalam menghadapi perubahan dan tantangan lingkungan, karena mereka secara aktif mencari cara-cara baru untuk berkompetisi dan berkembang. Sikap proaktif ini berkontribusi pada pencapaian kinerja usaha yang lebih baik, karena perusahaan tidak hanya mengikuti perubahan pasar, tetapi juga menciptakan inovasi yang mendahului pesaing. Dengan demikian, perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat dapat mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang, mengelola risiko secara efektif, meningkatkan daya saing, dan akhirnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian oleh Puwardi & Soelaiman, (2023) dengan judul “Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha UMKM Kuliner di Taman Palem Lestari”, ditemukan bahwa orientasi kewirausahaan memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja usaha dengan dampak besar. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya “Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Kompetensi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha Dengan Dimediasi Kesiapan Sumber Daya Manusia” oleh Juliani & Ie, (2024) dengan hasil yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja usaha UMKM. Temuan oleh Putri Yohani Dwi Putri & Le Mei, (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Lingkungan dan Media Sosial terhadap Kinerja Usaha UMKM di Jakarta” menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja UMKM. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis dapat disimpulkan sebagai berikut:

H_1 = Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha pada Toko Kelontong yang berpartisipasi dalam Program *Sampoerna Retail Community* (SRC) di Lumajang.

2. Digitalisasi terhadap Kinerja Usaha

Digitalisasi merujuk pada perubahan dari proses manual atau tradisional ke sistem digital yang memanfaatkan koneksi internet dan teknologi yang lebih modern (Heykal, 2023). Kinerja usaha merujuk pada ukuran pencapaian dalam melaksanakan aktivitas, kebijakan, atau proyek yang bertujuan mencapai target, tujuan, misi dan visi organisasi sebagaimana yang tertuang dalam rencana strategis organisasi (Putri Yohani Dwi Putri & Le Mei, 2020).

Digitalisasi, yang merujuk pada peralihan dari proses manual atau tradisional ke sistem digital yang memanfaatkan koneksi internet dan teknologi modern, dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha. Dengan mengadopsi digitalisasi, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta memanfaatkan teknologi untuk mencapai target, tujuan, misi dan visi yang tercantum dalam rencana strategis organisasi. Melalui digitalisasi, perusahaan juga dapat lebih adaptif terhadap perubahan pasar, memanfaatkan data secara lebih efektif, dan meningkatkan interaksi dengan pelanggan yang semuanya dapat berkontribusi pada pencapaian kinerja usaha yang lebih baik. seiring dengan kemajuan teknologi, digitalisasi memungkinkan organisasi untuk lebih kompetitif dalam menghadapi tantangan lingkungan dan memanfaatkan peluang baru, sehingga memberikan dampak positif terhadap pencapaian kinerja usaha.

Berdasarkan artikel “Pengaruh Digitalisasi terhadap Kinerja UMKM (Studi pada KUKM di Provinsi Banten)” oleh Ramdansyah & Ganika, (2024) menyatakan jika tingkat digitalisasi terhadap kinerja usaha UMKM mengalami peningkatan, terutama dalam beberapa tahun terakhir akibat adanya pembatasan yang diakibatkan oleh pandemi Covid-19. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Agustin R *et al.*, (2023) yang berjudul “Analisis Digitalisasi dan Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah” hasil penelitian menunjukkan bahwa digital marketing memiliki peran yang signifikan terhadap kinerja UMKM.

UMKM yang mengimplementasikan digital marketing dalam operasionalnya menunjukkan peningkatan kinerja yang sebanding. Dan begitu juga penelitian oleh Wang et al., (2023) dengan judul penelitian “*Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation*” hasil penelitiannya menyatakan jika digitalisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja usaha. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis dapat disimpulkan sebagai berikut:

H₂= Digitalisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha pada Toko Kelontong yang berpartisipasi dalam Program *Sampoerna Retail Community* (SRC) di Lumajang.

3. Orientasi Kewirausahaan terhadap Inovasi Model Bisnis

Orientasi Kewirausahaan adalah pendekatan strategis organisasi untuk menciptakan peluang baru, produk dan strategi kompetitif yang inovatif, dengan menekankan kreativitas, keberanian mengambil risiko, dan inisiatif Kearney et al., (2020). Inovasi model bisnis mengahruskan perusahaan menghubungkan ide inovatif model bisnis untuk mengembangkan produk. Tanpa koneksi ini, ide brilian tidak dapat diubah menjadi nilai praktis karena kurangnya dukungan model bisnis. Inovasi model bisnis juga dianggap sebagai konfigurasi yang merespons peluang atau tantangan di lingkungan organisasi dan mendorong inovasi serta diversifikasi (Nasito, 2022).

Orientasi kewirausahaan berperan penting dalam mendorong inovasi model bisnis. Dengan pendekatan strategis yang menekankan kreativitas, keberanian mengambil risiko, dan inisiatif organisasi yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat cenderung lebih proaktif dalam mencari peluang baru dan mengembangkan produk yang inovatif. Hal ini menciptakan kebutuhan untuk menghubungkan ide-ide inovatif dengan model bisnis yang dapat mendukung penciptaan nilai praktis. Tanpa dukungan dari model bisnis yang tepat, ide inovatif tersebut tidak akan terwujud secara efektif. Oleh karena itu, orientasi kewirausahaan yang kuat dapat mendorong terciptanya inovasi model

bisnis yang responsif terhadap peluang dan tantangan, serta meningkatkan diversifikasi dan daya saing organisasi.

Pengaruh Orientasi Kewirausahaan yang berpengaruh positif terhadap Inovasi model bisnis didukung penelitian yang berjudul “Pengaruh Mediasi Inovasi Model Bisnis terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Pengembangan Produk Baru pada Usaha Kecil dan Menengah di Kota Kendari” oleh Nasito, (2022). Penelitian oleh Thulani Ndhlovu, (2024) yang berjudul “*Business Model Innovation through entrepreneurial Orientation: Implications on Firm Performance*” menyatakan bahwa Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Model Bisnis. Dan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian berjudul “*Entrepreneurial Orientation as Antecedent of Business Model Innovation in Medium Enterprises in Kenya*” oleh Simiyu *et al.*, (2023) dari hasil penelitiannya menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap inovasi model bisnis. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis dapat disimpulkan sebagai berikut:

H₃= Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Inovasi Model Bisnis pada Toko Kelontong yang berpartisipasi dalam Program *Sampoerna Retail Community* (SRC) di Lumajang.

4. Digitalisasi terhadap Inovasi Model Bisnis

Digitalisasi yang dimaksud adalah adopsi digital adalah sejauh mana sebuah organisasi memanfaatkan internet untuk menjalankan bisnis melalui situs web atau platform *e-commerce* (Agustin R *et al.*, 2023). Inovasi model bisnis juga dipandang sebagai suatu pengaturan yang merespons peluang atau tantangan dalam lingkungan organisasi, serta mendorong terciptanya inovasi dan diversifikasi (Nasito, 2022).

Digitalisasi dapat memainkan peran penting dalam mendorong inovasi model bisnis dengan memungkinkan organisasi untuk lebih efektif memanfaatkan teknologi untuk merespons peluang atau tantangan yang ada di lingkungan mereka. Melalui pemanfaatan

internet dan platform digital seperti situs web atau e-commerce, organisasi dapat menciptakan dan mengembangkan model bisnis yang lebih fleksibel dan inovatif. Digitalisasi memberikan akses yang lebih luas ke data dan teknologi yang dapat digunakan untuk merancang produk dan layanan baru, meningkatkan efisiensi operasional, serta beradaptasi dengan perubahan pasar secara lebih cepat. Dengan kata lain, digitalisasi memperluas ruang lingkup inovasi model bisnis, memberikan peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi kompetitif baru yang mendukung diversifikasi keberlanjutan usaha.

Penelitian yang mendukung berjudul “Apakah Adopsi Platform Digital Berdampak terhadap Inovasi Model Bisnis UMKM? Sebuah Investigasi Ilmiah” dalam penelitian ini Digitalisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap inovasi model bisnis (Zaki et al., 2024) penelitian lain yang sejalan berjudul “Dampak Transformasi Digital terhadap Inovasi Model Bisnis dalam Start-up Teknologi” oleh Fadillah *et al.*, (2023) hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa dampak dari transformasi digital atau digitalisasi adalah positif dan signifikan terhadap inovasi model bisnis, dan penelitian oleh Wang *et al.*, (2023) dengan judul penelitian “*Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation*” juga menyatakan hal yang sama yaitu digitalisasi secara signifikan berdampak positif terhadap inovasi model bisnis. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis dapat disimpulkan sebagai berikut:

H₄= Digitalisasi berpengaruh positif terhadap Inovasi Model Bisnis pada Toko Kelontong yang berpartisipasi dalam Program *Sampoerna Retail Community* (SRC) di Lumajang.

5. Inovasi Model Bisnis terhadap Kinerja Usaha

Inovasi model bisnis berperan penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan dan menjamin kelangsungan usahanya dalam jangka panjang. Proses ini mencakup baik pengembangan model bisnis

baru maupun perubahan pada salah satu elemen dari model bisnis yang sudah ada (Ammirato *et al.*, 2022). Kinerja usaha merujuk pada ukuran pencapaian dalam melaksanakan aktivitas, kebijakan, atau proyek yang bertujuan mencapai target, tujuan, misi dan visi organisasi sebagaimana yang tertuang dalam rencana strategis organisasi (Putri Yohani Dwi Putri & Le Mei, 2020).

Dalam literatur, inovasi umumnya dibedakan berdasarkan kebaruan teknologi dan pasar, atau apakah produk tersebut baru bagi perusahaan atau untuk dunia. Dampak inovasi produk terhadap produsen akan berbeda dengan dampaknya terhadap konsumen, yang pada gilirannya mempengaruhi efektivitas strategi peluncuran dan kinerja yang dihasilkan (Bagas Aji & Nursyamsiah, 2023). Inovasi model bisnis berhubungan erat dengan kinerja usaha karena dapat meningkatkan daya saing dan memberikan perusahaan keunggulan dalam mencapai tujuan strategisnya. Melalui inovasi model bisnis, perusahaan dapat mengembangkan atau memodifikasi model bisnis yang ada, yang pada gilirannya memungkinkan mereka untuk lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan pasar, memperkenalkan produk atau layanan baru, dan merespons perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, inovasi model bisnis dapat menciptakan peluang untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperluas pangsa pasar, dan meningkatkan kualitas produk atau layanan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian kinerja usaha yang lebih baik.

Penelitian yang mendukung berjudul “*Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation*” oleh Wang *et al.*, (2023) pada penelitian ini dihasilkan bahwasanya Inovasi model bisnis mempengaruhi Kinerja usaha secara positif dan signifikan, dan begitu pula penelitian oleh Bagas Aji & Nursyamsiah, (2023) yang berjudul “*Indonesian Journal of Economics, Business, Accounting, and Management Pengaruh Inovasi Model Bisnis terhadap Peningkatan Kinerja UKM di Yogyakarta*” menghasilkan bahwa inovasi model

bisnis berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha. Dan penelitian lain yang sejalan ialah penelitian oleh Simiyu *et al.*, (2023) yang berjudul “*Entrepreneurial Orientation as Antecedent of Business Model Innovation in Medium Enterprises in Kenya*” dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa kinerja usaha dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh inovasi model bisnis. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis dapat disimpulkan sebagai berikut:

H₅= Inovasi Model Bisnis berpengaruh positif terhadap Kinerja Usaha pada Toko Kelontong yang berpartisipasi dalam Program *Sampoerna Retail Community* (SRC) di Lumajang.

6. Inovasi Model Bisnis Memediasi Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha

Inovasi model bisnis berperan penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan dan menjamin kelangsungan usahanya dalam jangka panjang. Proses ini mencakup baik pengembangan model bisnis baru maupun perubahan pada salah satu elemen dari model bisnis yang sudah ada (Ammirato *et al.*, 2022). Orientasi Kewirausahaan adalah kondisi yang ada pada setiap individu dalam suatu organisasi untuk bersikap proaktif, berinovasi, dan berani mengambil risiko dalam memulai atau mengelola usaha. Konsep kewirausahaan kini dianggap sangat penting, baik di tingkat individu maupun perusahaan (Nasito, 2022). Kinerja usaha merujuk pada ukuran pencapaian dalam melaksanakan aktivitas, kebijakan, atau proyek yang bertujuan mencapai target, tujuan, misi dan visi organisasi sebagaimana yang tertuang dalam rencana strategis organisasi (Putri Yohani Dwi Putri & Le Mei, 2020).

Inovasi model bisnis dapat memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha dengan cara menjembatani sikap proaktif, inovatif dan berani mengambil risiko yang dimiliki oleh individu dalam organisasi (sebagai bagian dari orientasi kewirausahaan) dengan pencapaian tujuan, misi, dan visi organisasi

(kinerja usaha). Orientasi kewirausahaan mendorong individu untuk menciptakan peluang baru, mengembangkan produk, dan merancang strategi kompetitif yang berfokus pada inovasi dan pengambilan risiko. Di sisi lain, inovasi model bisnis berperan dalam menyusun dan mengembangkan struktur bisnis yang dapat mengakomodasi ide-ide inovatif tersebut, baik dengan memperkenalkan model bisnis baru maupun memodifikasi elemen-elemen dari model bisnis yang sudah ada untuk menanggapi tantangan pasar dan lingkungan yang berubah.

Dengan kata lain, orientasi kewirausahaan mendorong individu dan perusahaan untuk berinovasi, sementara inovasi model bisnis memberikan landasan yang lebih sistematis dan terstruktur untuk mewujudkan inovasi tersebut dalam bentuk yang dapat berdampak langsung pada kinerja usaha. Melalui proses ini, inovasi model bisnis bertindak sebagai penghubung yang memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan orientasi kewirausahaan dalam meningkatkan daya saing dan kelangsungan usaha dalam jangka panjang.

Penelitian yang relevan oleh Asemokha *et al.*, (2019) berjudul “*Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance*” hasil dari penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja usaha melalui inovasi model bisnis. Dan penelitian lain berjudul “Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Pengembangan Produk Baru yang Dimediasi oleh Inovasi Model Bisnis (Studi Empiris pada UMKM Ekonomi Kreatif di Kabupaten Bantul)” menyatakan bahwa inovasi model bisnis secara signifikan mempengaruhi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pengembangan produk baru (Darmanastra & Nursyamsiah, 2023). Dan penelitian lain yang relevan oleh Nasito, (2022) yang berjudul “Pengaruh Mediasi Inovasi Model Bisnis terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Pengembangan Produk Baru pada Usaha Kecil dan Menengah di Kota Kendari” hasil dari

penelitian ini adalah inovasi model bisnis mempengaruhi secara signifikan dan positif orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pengembangan produk baru. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis dapat disimpulkan sebagai berikut:

H₆= Inovasi Model Bisnis Memediasi pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha pada Toko Kelontong yang berpartisipasi dalam Program *Sampoerna Retail Community* (SRC)

7. Inovasi Model Bisnis Memediasi Pengaruh Digitalisasi terhadap Kinerja Usaha

Inovasi model bisnis memiliki peran yang krusial dalam memperkuat daya saing perusahaan dan memastikan kelangsungan usaha mereka dalam jangka panjang. Proses ini meliputi pengembangan model bisnis yang baru atau memodifikasi pada elemen tertentu dari model bisnis yang sudah ada (Ammirato et al., 2022) sedangkan Digitalisasi yang dimaksud adalah sejauh mana sebuah organisasi mengadopsi teknologi digital dengan memanfaatkan internet untuk menjalankan bisnis melalui website atau platform e-commerce (Agustin R et al., 2023). Kinerja usaha menurut Putri Yohani Dwi Putri & Le Mei, (2020) ialah ukuran pencapaian dalam melaksanakan berbagai aktivitas, kebijakan atau proyek yang bertujuan untuk mencapai target, tujuan, misi dan visi organisasi sesuai dengan yang tercantum dalam rencana strategis organisasi.

Inovasi model bisnis berperan sebagai mediator dalam mempengaruhi hubungan antara digitalisasi dan kinerja usaha. Digitalisasi melalui pemanfaatan teknologi digital dan platform online, dapat membuka peluang bagi perusahaan untuk mengadopsi model bisnis yang lebih efektif dan inovatif. Dengan demikian, inovasi model bisnis yang muncul akibat digitalisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, menciptakan produk dan layanan baru, serta memperluas pasar. Seiring dengan perkembangan digitalisasi, perusahaan menerapkan inovasi model bisnis akan lebih mampu merespon

dinamika pasar, memenuhi kebutuhan pelanggan, serta memanfaatkan peluang yang ada. Hal ini pada gilirannya berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja usaha, yang tercermin dalam pencapaian target, tujuan, serta visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, inovasi model bisnis tidak hanya memperkuat dampak digitalisasi, tetapi juga menjadikannya sebagai faktor yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja usaha perusahaan.

Penelitian yang relevan berjudul “*Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation*” oleh Wang et al., (2023) menghasilkan bahwa inovasi model bisnis secara signifikan dan positif memediasi hubungan antara digitalisasi terhadap kinerja usaha. Dan penelitian ini juga sejalan dengan artikel “*Digital Transformation and Firm Performance in Innovative SMEs: The Mediating Role of Business Model Innovation*” oleh Merín-Rodríguez et al., (2024) penelitian ini membahas bagaimana transformasi digital mempengaruhi kinerja perusahaan melalui inovasi model bisnis pada usaha UMKM yang inovatif. Secara keseluruhan hasil dari penelitian ini, inovasi model bisnis memainkan peran kunci dalam memediasi pengaruh transformasi digital terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis dapat disimpulkan sebagai berikut:

H₇= Inovasi Model Bisnis Memediasi pengaruh Digitalisasi terhadap Kinerja Usaha pada Toko Kelontong yang berpartisipasi dalam Program *Sampoerna Retail Community* (SRC)