

KINERJA DIGITAL BISNIS EKOSISTEM

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Oleh :

Sigit Budi Laksono

N.I.M : 20401900027

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2022**

PENGESAHAN PENGESAHAN

KINERJA DIGITAL BISNIS EKOSISTEM

Oleh:

SIGIT BUDI LAKSONO

NIM : 20401900027

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Pada Tanggal.....

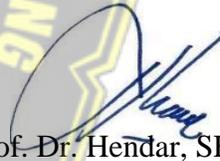
SUSUNAN PENGUJI

Pembimbing



Dr. H. Mochammad Zulfa, M.M.

Penguji 1



Prof. Dr. Hendar, SE, M.Si.

Penguji 2

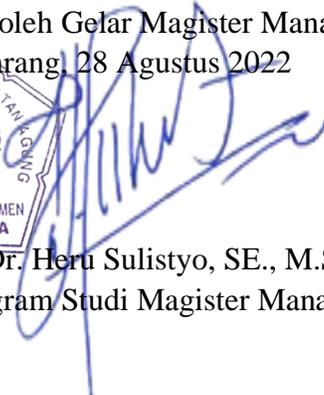


Dr. Mutamimah, SE., M.Si.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Semarang, 28 Agustus 2022



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si.

Ketua Program Studi Magister Manajemen

PERNYATAAN KEASLIAN

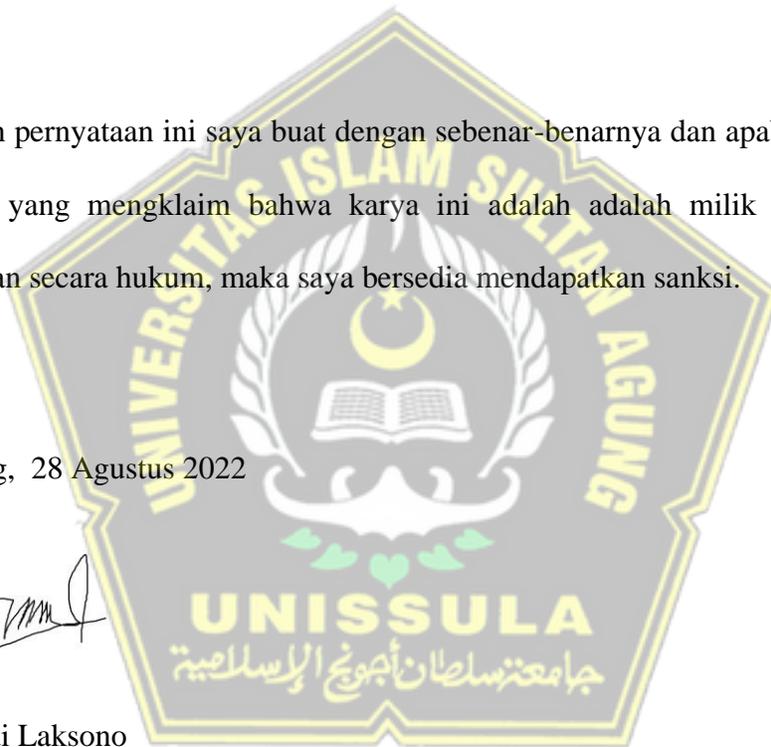
Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia mendapatkan sanksi.

Semarang, 28 Agustus 2022



Sigit Budi Laksono
20401900027



LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sigit Budi Laksono

NIM : 20401900027

Program studi : Magister Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

KINERJA DIGITAL BISNIS EKOSISTEM dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak bebas royalti non eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta/plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 02 September 2022

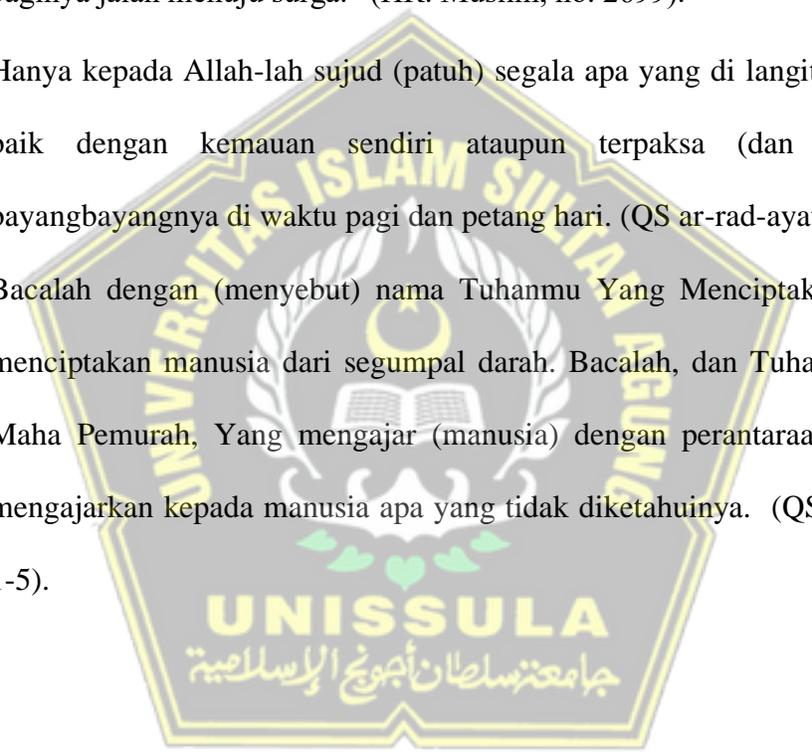
Yang menyatakan



Sigit Budi Laksono

MOTTO

1. Barang siapa yang Allah kehendaki mendapatkan seluruh kebaikan maka Allah akan memahamkan dia tentang agama (HR. Bukhori).
2. Siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan mudahkan baginya jalan menuju surga.” (HR. Muslim, no. 2699).
3. Hanya kepada Allah-lah sujud (patuh) segala apa yang di langit dan di bumi, baik dengan kemauan sendiri ataupun terpaksa (dan sujud pula) bayangbayangnya di waktu pagi dan petang hari. (QS ar-rad-ayat-15).
4. Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang Menciptakan. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Maha Pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantaraan qalam. Dia mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya. (QS- al-alaq ayat 1-5).



ABSTRAK

Organisasi bisnis telah mengubah cara berorganisasi berkolaborasi dan berdaya saing untuk menciptakan terobosan ekosistem baru yaitu ekosistem bisnis digital. Penelitian ini bertujuan untuk; 1) menganalisis pengaruh kapabilitas dinamis pemasaran terhadap kinerja digital bisnis ekosistem; 2) menganalisis pengaruh kapabilitas dinamis pemasaran terhadap kinerja bisnis UMKM; serta 3) menganalisis pengaruh kinerja digital bisnis ekosistem. Jenis penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) dengan metode pengumpulan data menggunakan penyebaran kuesioner. Metode analisis data menggunakan regresi linear, uji t, uji F dan koefisien determinasi. Hasil penelitian pada persamaan model 1 memperoleh nilai Sig. 2-Tailed $0,000 < 0,05$ dan nilai T-hitung $> T$ -tabel yaitu $7,75 > 1,98$ yang menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis pemasaran berpengaruh positif sebesar 38,4% terhadap kinerja digital bisnis ekosistem pada UMKM di Jawa Tengah. Hasil analisis persamaan model 2 memperoleh nilai Sig. 2-Tailed $0,002 < 0,05$ dan nilai Thitung $> T$ -tabel yaitu $3,242 > 1,98$ yang menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis UMKM di Jawa Tengah. Kinerja digital bisnis ekosistem berpengaruh sebesar 67,2% secara signifikan terhadap kinerja bisnis UMKM pada UMKM di Jawa Tengah dilihat dari nilai Thitung sebesar $8,629 > 1,98$ serta nilai Sig. 2-Tailed $0,000 < 0,05$. Dan pengaruh total dari kapabilitas dinamis pemasaran terhadap kinerja bisnis UMKM melalui kinerja digital bisnis ekosistem sebesar 0,649 maka kinerja digital bisnis ekosistem dapat memediasi pengaruh kapabilitas dinamis pemasaran terhadap kinerja bisnis UMKM.

Kata Kunci: Digital bisnis ekosistem; bisnis UMKM

ABSTRACT

Business organizations have changed the way organizations collaborate and are competitive to create new ecosystem breakthroughs, namely the digital business ecosystem. This research aims to; 1) analyze the influence of dynamic marketing capabilities on the digital performance of the ecosystem business; 2) analyze the influence of dynamic marketing capabilities on MSME business performance, and 3) analyze the influence of the digital ecosystem business performance. This type of research is explanatory research with data collection methods using questionnaires. Methods of data analysis using linear regression, t-test, F test, and the coefficient of determination. The results of the research on equation model 1 obtained the value of Sig. 2-Tailed $0.000 < 0.05$ and the T-count value $> T$ -table is $7.75 > 1.98$ which indicates that dynamic marketing capabilities have a positive effect of 38.4% on the digital performance of ecosystem businesses in MSMEs in Central Java. The results of the analysis of equation model 2 obtained the value of Sig. 2-Tailed $0.002 < 0.05$ and the T-count $> T$ -table is $3.242 > 1.98$ which indicates that dynamic marketing capabilities have a positive effect on MSME business performance in Central Java. The digital performance of the ecosystem business has a significant effect of 67.2% on the business performance of MSMEs in MSMEs in Central Java, seen from the Tcount value of $8.629 > 1.98$ and the Sig.2-Tailed value of $0.000 < 0.05$. And the total influence of dynamic marketing capabilities on MSME business performance through the digital ecosystem business performance is 0.649, so the digital ecosystem business performance can mediate the influence of dynamic marketing capabilities on MSME business performance.

Keywords: Digital business ecosystem; SME business

KATA PENGANTAR

Assalaamu alaikum Wr, Wb.

Alhamdulillah segala puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan taufik & hidayah-nya, sehingga penulis menyelesaikan tesis ini dengan baik dan mendapatkan berbagai karunia terbaik dari Allah.

Kedua Sholawat serta salam kepada nabi Muhammad SAW yang telah menjadi suri tauladan bagi umat manusia dan para sahabat nabi, tabiin, umara, ulama, semoga Allah meridhoi-Nya.. aamiin

Keberhasilan Penulis ini tidak lepas dari bantuan dan dukunga berbagai pihak, yaitu:

1. Prof. Dr. H. Gunarto S.H., M.Hum sebagai rektor Universitas Sultan Agung Semarang periode 2022 - 2027.
2. Drs. H. Bedjo Santoso, M.T., Ph.D sebagai rektor Universitas Sultan Agung Semarang periode 2020 - 2022.
3. Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung Semarang.
4. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si. ketua Prodi Magister Manajemen Universitas Sultan Agung Semarang
5. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D., Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Sultan Agung Semarang yang mendorong tesis terselesaikan.
6. Dosen Pembimbing Dr. H. Mochammad Zulfa, M.M., terimakasih atas bimbingannya, arahan & motivasinya.
7. Penguji 1 Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si. terimakasih atas bimbingannya, arahan & motivasinya.
8. Penguji 2 Dr. Mutamimah, SE., M.Si. terimakasih atas bimbingannya, arahan & motivasinya.
9. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Sultan Agung Semarang.

10. Staff Akademik Program Studi Magister Manajemen Universitas Sultan Agung Semarang.
11. Keluarga besar: Ibu Suryati, S.Pd. & Bapak Budi Rahardjo, S.I.P (Alm), Bapak Sampe, S.H, Ibu Muatin, Kakak & Adik yang telah mendukung baik moril ataupun materi.
12. Istri tercinta Riza Amelia, S.H. terimakasih atas motivasi, dukungan terhadap penulis.
13. Rekan-rekan S2 Unissula angkatan 65 perjuangan bersama selama menempuh S2 di Unissula, semoga silaturahmi kita selalu terjaga.
14. Kementrian Koperasi & UMKM RI terimakasih atas dukungan, bantuan terhadap penulis.
15. Dinas Koperasi & UMKM Jawa Tengah terimakasih atas dukungan, bantuan terhadap penulis.
16. Dinas Koperasi, Usaha Mikro & Perdagangan Kabupaten Brebes terimakasih atas dukungan, bantuan terhadap penulis.
17. Semua pihak yang tidak dapat ditulis satu-persatu, semoga allah memberikan rahmat & karunia kepada kita semua.

Akhir kata, Penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi semuanya.
Wassalaamu Alaikum. Wr.Wb.

DAFTAR ISI

Contents

PENGESAHAN PERSETUJUAN DOSEN PENGUJI	iii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
MOTTO.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR	xi
TABELDAFTAR	xi
GAMBAR	xi
not defined.	Error! Bookmark
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
A. Kinerja Digital Bisnis Ekosistem	10
B. Praktek Kinerja Bisnis Model Inovasi Meningkatkan Kinerja UMKM	14
C. Kapabilitas Dinamis Pemasaran	24
D. Kepemimpinan transformasional	26
E. Model Empirik Penelitian	29
F. Hubungan Antar Variabel	30

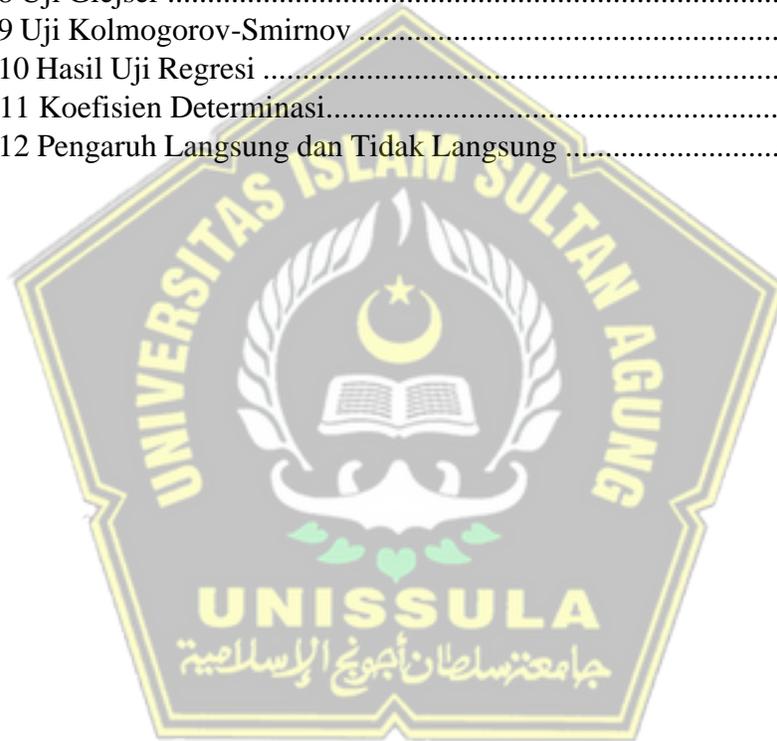
BAB III METODE PENELITIAN	32
A. Jenis Penelitian	32
B. Variabel dan Indikator.....	32
C. Sumber Data	33
D. Metode Pengumpulan Data	33
E. Responden	34
F. Teknik Analisis Data	35
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	69
A. Hasil Penelitian	69
1. Identitas Responden	69
B. Hasil Analisis Data	72
1. Analisis Deskripsi Variabel	72
2. Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen	76
3. Uji Asumsi Klasik	78
4. Analisis Jalur (Path Analisis)	80
5. Uji Hipotesis	81
C. Pembahasan	86
1. Pengaruh Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis Ekosistem	86
2. Pengaruh Kapabilitas Dinamis Pemasaran Terhadap Kinerja Bisnis UMKM	88
3. Pengaruh Kinerja Digital Bisnis Ekosistem Terhadap Kinerja Bisnis UMKM	89
4. Pengaruh <i>Kapabilitas Dinamis Pemasaran</i> terhadap <i>Kinerja Bisnis UMKM</i> melalui Kinerja Digital Bisnis Ekosistem sebagai variabel intervening.....	91

BAB V PENUTUP	95
A. Kesimpulan	95
B. Implikasi Teoritis	95
C. Implikasi Manajerial	95
D. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Pendatang	95
DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN	106



DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Deskripsi Responden.....	69
Tabel 4. 2 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kapabilitas Dinamis Pemasaran	73
Tabel 4. 3 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja Digital Bisnis Ekosistem ..	74
Tabel 4. 4 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja Bisnis UMKM	75
Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas	77
Tabel 4. 6 Hasil Uji Reliabilitas	78
Tabel 4. 7 Nilai Tolerance dan VIF	78
Tabel 4. 8 Uji Glejser	79
Tabel 4. 9 Uji Kolmogorov-Smirnov	80
Tabel 4. 10 Hasil Uji Regresi	80
Tabel 4. 11 Koefisien Determinasi.....	82
Tabel 4. 12 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	85



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Global Digital Map Market Report	3
Gambar 4.1 Sobel Test	85
Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian	29





BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah terintegrasi dan terkoneksi secara global dan sudah masuk ke dalam ranah dunia bisnis. Era inovasi digital yang ditandai dengan kemajuan ilmu pengetahuan memberikan ruang bagi perusahaan untuk berimprovisasi dan beradaptasi dengan inovasi digital dalam mengembangkan dan mempertahankan bisnis, dan sebaliknya bagi perusahaan yang belum siap dengan fenomena tersebut akan menjadi tantangan yang bisa merugikan perusahaan itu sendiri dalam bisnis jangka panjang (HockDoepgen et al., 2021; Lenkenhoff et al., 2018; Razavi, Krause, & StrømmeBakhtiar, 2010).

Sejalan dengan pandangan tersebut, maka pelaku usaha harus mampu mengimbangi kemajuan teknologi dengan meningkatkan keunggulan sumber daya yang dimiliki perusahaan terutama pada sumber daya manusianya. Berbagai jenis sumber daya yang dimiliki perusahaan sudah harus terintegrasi dengan digital yang terus bertransformasi dari hari ke hari (Diandra & Syahputra, 2021; Hanim et al., 2022). Sebagai aktifitas bisnis, kewirausahaan membutuhkan program-program yang dapat meningkatkan kemampuan individu atau kelompoknya khususnya kemampuan digital dalam mengakses informasi dan komunikasi yang tersedia di berbagai platform usaha baik di *marketplace e-commerce* maupun sosial media.

Fenomena pandemi Covid-19 dan penggunaan komunikasi elektronik yang masif saat ini menyebabkan pergeseran mindset individu, pelaku usaha, dan perilaku konsumen dalam melakukan transaksi bisnis. Dinamika perubahan

tersebut menyebabkan pergeseran pola kompetisi bisnis yang secara proses dan teori bermuara pada keunggulan sumber daya perusahaan dalam berkompetisi. Perusahaan selain memiliki sumber daya tanah, tenaga kerja, dan modal juga harus memiliki berbagai sumber daya yang lain yang dapat menopang kinerja bisnis terutama sumber daya organisasi (*organizational resources*), relasi (*relationship*) atau jaringan (*network*) dan informasi konsumen (*consumer information*) (Diandra & Syahputra, 2021; Handrimurtjahjo & Kuncoro, 2012).

Pandemi menyebabkan berbagai perubahan dalam kehidupan masyarakat, dan mengharuskan masyarakat untuk beradaptasi dengan kenormalan baru untuk bisa keluar dari masalah ekonomi bangsa yang menurun akibat perubahan sosial, ekonomi, budaya maka banyak negara yang memberikan suatu solusi atasi pembangunan ekonomi melalui digitalisasi (Razavi, Krause, & Strømmen-Bakhtiar, 2010) seperti gambar dibawah ini:

Tabel 1.1 Dampak Covid-19 ke UMKM

Dampak	Persentase (%)
Penurunan Penjualan	56,0
Kesulitan Permodalan	22,0
Hambatan Distribusi produk	15,0
Kesulitan nahan baku	4,0

Tabel 1.2 Upaya penyelamatan untuk UMKM oleh Beberapa Negara

No	Negara	Subsidi Digitalisasi Pinjaman	Upah UMKM	Penumbuhan Wiraswasta	Penumbuhan PPh PPN	Penanggulangan Relaksasi	Pinjaman Langsung
1	Malaysia				√	√	√
2	Singapura	√		√		√	
3	Vietnam						
4	Amerika Serikat	√	√	√		√	

Persaingan bisnis pun semakin kompetitif, bersaing secara global. Berbagai persaingan dunia bisnis mulai dari bisnis online dan bisnis offline menjadi satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan, berbagai program peningkatan keunggulan bersaing dilakukan perusahaan-perusahaan untuk mengoptimalkan keunggulan bersaing di era global (Senyo et al., 2018a; Tsai et al., 2020).

Pada era globalisasi ini, organisasi bisnis telah mengubah cara berorganisasi berkolaborasi & berdaya saing untuk menciptakan terobosan baru ekosistem baru yaitu ekosistem bisnis digital (*Digital Business Ecosystem/DBEs*). Ekosistem bisnis adalah komunitas ekonomi berinteraksi organisasi longgarditambah dan individu yang menghasilkan barang dan jasa yang berharga (Senyo et al., 2016; Y. L. Tan & Macaulay, 2011).

Ekosistem bisnis digital (DBE) dihasilkan dari struktur ekosistem dan bisnis digital yang digabungkan dan berkembang Bersama ekosistem. Jaringan ekosistem digital, akan menawarkan peluang partisipasi dalam ekonomi global untuk UMKM dan ke daerah yang kurang berkembang atau terpencil. Bentukbentuk baru ini interaksi bisnis yang dinamis dan kerjasama global di antara organisasi dan komunitas bisnis, diaktifkan oleh digital teknologi ekosistem, dianggap dapat mendorong ekonomi local pertumbuhan. Ini akan melestarikan pengetahuan lokal, budaya dan identitas dan berkontribusi untuk mengatasi kesenjangan digital (Michalke et al., 2022; Tsai et al., 2022). Kerangka konseptual ini mencoba untuk memecahkan arus tantangan bisnis sebelumnya. Hal itu menjadi pemicu mengapa proyek-proyek difokuskan untuk menyediakan sebuah jaringan dinamis modern untuk mendukung interaksi bisnis usaha kecil dan menengah tanpa bergantung pada

organisasi besar. Salah satu deskripsi paling cemerlang dari ekosistem ini adalah “Empat Esensi ekosistem yaitu: (1) Interaksi dan keterlibatan (2) Keseimbangan (3) Domain berkerumun dan longgar digabungkan (4) Self-organisasi (Korpela, Ritala, et al., 2013; Lu et al., 2012; Sun et al., 2016).

DBE terdiri dari dua tingkatan utama: digital ekosistem dan bisnis ekosistem (Raza et al., 2010; X. Zhao et al., 2020). Ekosistem digital mengacu pada lingkungan virtual dihuni oleh entitas digital seperti software aplikasi, hardware dan proses (Baumann & Leerhoff, 2022; Liu & Guo, 2020). Literatur pada DBE diantaranya: (1) memungkinkan evaluasi yang tepat untuk menentukan tingkat studi yang sudah dilakukan dan menawarkan celah untuk studi masa depan; dan (2) dukungan yang lebih baik entitas yang berbeda yang menciptakan nilai melalui teknologi informasi dan komunikasi (TIK) (Nachira, pemahaman dari konsep DBE dan merangsang penelitian masa depan. Oleh karena itu, (penelitian Dini, & Nicolai 2007). DBE melampaui batas-batas industri tradisional untuk kolaborasi terbuka dan fleksibel asuh dan persaingan. Bagi banyak organisasi, DBE menyajikan sebuah pendekatan pengaruh inovatif sumber daya seperti teknologi dan khusus keburukan di industri yang berbeda untuk merespon kebutuhan pelanggan.

DBE telah mendapatkan popularitas di banyak disiplin ilmu seperti sistem informasi (IS) (Bähr, 2022; Cui & Singh, 2022; Ehrensperger et al., 2021b, 2021a; Feldt & Kontny, 2022; Sumereder & Dokken, 2022), manajemen umum (misalnya, Koch & Windsperger, 2017), pariwisata (Del Chiappa & Baggio, 2015) dan ilmu komputer (Hussain, Chang, Hussain, & Dillon, 2007a). Dalam prakteknya, DBE

juga semakin mendapat perhatian (Gartner, 2015) sebagai organisasi berusaha untuk memanfaatkan sumber daya eksternal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berkembang. Oleh karena itu, untuk mendorong penelitian DBE ke depan. Penelitian DBE mengutamakan penelitian kualitatif dengan demikian yang sesuai mendeskripsikan DBE sebagai solusi antara hubungan kapabilitas dinamis pemasaran dengan hubungan kinerja bisnis UMKM. DBE relatif baru sehingga tidak memiliki teorinya sendiri. Jurnal DBE diambil dari Jurnal internasional penting bagi peneliti untuk pengembangan wilayah penelitian berikutnya.

Kesenjangan penelitian dimasa datang sebagai berikut:

1. Analisis dan pengukuran interdependensi DBE.
2. Kerangka kerja DBE, Model dan pengembangan metodologi
3. Pengembangan platform dan manajemen yang efektif
4. Pemerintah, regulasi dan keamanan
5. Standarisasi teknologi DBE
6. Integrasi teknologi baru ke dalam DBE
7. Mobilisasi infrastruktur digital

Keunggulan kompetitif dapat diraih jika pelaku bisnis mempunyai kompetensi organisasi, artinya pebisnis tersebut terdapat peningkatan kinerja. Hal tersebut mencakup peningkatan kinerja sumber daya manusia (Crupi et al., 2022; Ojo et al., 2022). Kinerja sumber daya manusia diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu (Tornjanski et al., 2021). Jadi kinerja sumber daya manusia merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas.

Dunia bisnis memerlukan inovasi keberlanjutan secara proaktif terusmenerus untuk mengoptimalkan semua sumber daya yang ada sehingga tercipta kolaborasi yang maksimal & memerlukan mengurangi resiko melalui inovasi management resiko dari semua lini meminimalisir kerugian. Inovativ memiliki efek langsung pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Performa bisnis dapat secara signifikan dipengaruhi oleh perubahan Bisnis Model, karena perusahaan yang lebih fokus pada Bisnis Model Inovative mengungguli mereka yang tidak, dalam hal laba (Maijanen, 2022; McKelvey, 2021; Peter & Ritzrau, 2022).

Variabel lain yang mempengaruhi adalah adalah pengalaman (*experience*). Studi Manfred Krafft (1999) menjelaskan bahwa pengalaman merupakan akumulasi terhadap pengetahuan. Pengalaman timbul melalui suatu proses adaptasi dan akumulasi sehingga terjadi kristalisasi pengetahuan. Namun beberapa studi terdahulu terdapat kontroversi (*reserach gap*). DBE sebelumnya belum diteliti mendalam. Seperti yang disajikan dalam kerangka kerja kami, kami telah mengidentifikasi 8 kesenjangan kunci dalam tema DBE penelitian untuk studi masa depan. Kesenjangan ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan kinerja DBE (Digital Bisnis Ekosistem)
2. Bagaimana pengaruh kapabilitas dinamis pemasaran
3. Bagaimana pengaruh kinerja bisnis UMKM
4. Bagaimana hubungan variabel antara kapabilitas dinamis pemasaran dengan kinerja DBE

5. Bagaimana hubungan variabel antara kapabilitas dinamis pemasaran dengan kinerja bisnis UMKM
6. Bagaimana hubungan kinerja digital bisnis ekosistem dengan kinerja bisnis UMKM

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*reserach gap*) dan fenomena bisnis, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kapabilitas dinamis pemasaran terhadap kinerja digital bisnis ekosistem.
2. Bagaimana pengaruh kapabilitas dinamis pemasaran terhadap kinerja bisnis UMKM.
3. Bagaimana pengaruh kinerja digital bisnis ekosistem terhadap kinerja bisnis UMKM.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengisi kesenjangan ini dalam penelitian DBE oleh:

1. Menganalisis pengaruh kapabilitas dinamis pemasaran terhadap kinerja digital bisnis ekosistem.
2. Menganalisis pengaruh kapabilitas dinamis pemasaran terhadap kinerja bisnis UMKM.
3. Menganalisis pengaruh kinerja digital bisnis ekosistem.

Dengan demikian, penelitian ini membuat kontribusi penting dan berfungsi sebagai sumber daya yang berguna untuk studi DBE masa depan dan praktek.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

Secara akademik studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen ekosistem bisnis & bisnis digital , yang berupa model pengembangan inovasi digital serta berbagai sumber daya manusia melalui pengalaman dan pengetahuan.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi berbagai ekosistem wirausaha menjadi satu bersinergi, berkolaborasi melalui digital bisnis ekosistem. dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya pengalaman dan pengetahuan berbagi peran kemajuan ekonomi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kinerja Digital Bisnis Ekosistem

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan–pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Adapun menurut As ,ad (1989) mengutip dua pendapat, pertama dari Maiier yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua dari pendapat Lawer dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah “ *Successful role achievement* “ yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Sedangkan Byars and Rue (1984)

mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang (Jupowicz-Ginalska & Sokół, 2022; Pershina, 2022). Kinerja adalah kesuksesan dalam menyelesaikan tugasnya, indikator kinerja bersifat kualitatif, kuantitatif.

Soemarwoto menjelaskan bahwa pengertian ekosistem mencakup dalam suatu sistem ekologi (interaktif organisme dengan lingkungan lainnya) yang terbentuk oleh adanya hubungan timbal balik antara makhluk hidup dengan lingkungan tempat ia tinggal. Tingkatan organisasi dalam ekosistem disebut sebagai suatu sistem karena memiliki komponen-komponen beserta fungsi berbeda namun terkoordinasi secara baik, sehingga masing-masing komponen di dalamnya dapat melakukan hubungan timbal balik yang selaras (Buschow & Suhr, 2022; Kokkonen et al., 2020).

Berbicara mengenai ekosistem, tentu tidak lepas dari aspek di dalamnya yaitu komponen. Komponen adalah bagian dari suatu ekosistem yang menyusun ekosistem itu sendiri sehingga terbentuk sebuah ekosistem. Komponen dalam ekosistem ini dibagi menjadi dua macam, yaitu komponen hidup dan juga komponen tak hidup (Jeglinsky & Winkler, 2022; Reisinger & Lehner, 2022; W. G. W. Zhao & Yang, 2022). Komponen hidup meliputi sumber daya manusia, sumber daya hayati, sumber daya hewani, sedangkan komponen tak hidup ialah berupa lingkungannya, alam, matahari, Software, hardware dll. Ekosistem bisnis adalah komunitas ekonomi organisasi dan individu yang berinteraksi secara bebas yang menghasilkan barang dan jasa yang berharga (Moore, 1993). Kemudian dari hal tersebut ekosistem bisnis ialah suatu sistem interaktif individu, organisasi

dengan lingkungan bisnisnya yang saling memberikan manfaat simbiosis mutualisme.

Ekosistem digital mengacu pada lingkungan virtual yang dihuni oleh entitas digital seperti aplikasi perangkat lunak perangkat keras dan proses (Nachira et al., 2007). Ekosistem bisnis digital ialah suatu sistem interaktif individu, organisasi dengan lingkungan bisnisnya melalui digital yang labanya melebihi organisasi bisnis tradisional. DBE (*Digital business ecosystem*) memiliki banyak segi; dengan demikian, dapat dilihat sebagai konsep, teknologi atau proyek (Darking & Whitley, 2007).

Sebagai sebuah konsep, DBE mengakui peran infrastruktur dan jaringan teknologi digital entitas dalam penciptaan nilai bersama. DBE sebagai teknologi mengacu pada dipersembahkan infrastruktur komputasi yang menyediakan kemampuan untuk yang kecil dan perusahaan menengah (UMKM) untuk bersaing secara global (Herdon, Várallyai, & Péntek, 2012). Terakhir, DBE sebagai proyek mengacu pada penelitian program yang menyelidiki dan mengembangkan alat untuk mendukung organisasi untuk berkolaborasi dan bersaing secara global melalui TIK. Contoh dari Proyek DBE adalah program penelitian DBE UE 2003.

Dalam DBEs, nilai yang diciptakan bersama dianggap lebih besar dari itu diciptakan oleh satu organisasi (Adner, 2006). Nilai penciptaan bersama melibatkan upaya dan sumber daya dari entitas yang berbeda menuju penciptaan nilai (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Nilai didefinisikan sebagai keuangan atau non-manfaat finansial yang diperoleh dari interaksi antar entitas (Delina et al., 2012; Götz et al., 2022; Moss et al., 2021; Schütte & Wulfert, 2022; Senyo et al.,

2017; Sharma et al., 2010; Sun et al., 2016; Tawaststjerna & Olander, 2021; Trevisan et al., 2021).

Akibatnya, nilai dapat direalisasikan dari menggabungkan kombinasi biaya rendah, proses lebih cepat dan kualitas tinggi jasa. Dalam lingkungan bisnis tradisional, organisasi terlihat sebagai satu-satunya pencipta nilai. Namun, dalam bisnis kontemporer pengaturan, nilai penciptaan terjadi melalui upaya kolektif organisasi, mitra dan pelanggan mereka (Chuang & Lin, 2015). Mengingat bahwa DBE mengandalkan sinergi antara entitas yang berbeda untuk menghasilkan nilai, kami melihat penciptaan nilai sebagai pendorong penting dalam pembentukan DBE dan operasi.

Karakteristik utama DBE adalah platform, simbiosis, evolusi bersama & kemandirian organisasi (Senyo, Liu, & Effah, 2018). Rujukan platform untuk koleksi alat, inovasi dan layanan mitra DBE lainnya dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja mereka, menciptakan inovasi dan kolaborasi (Selander, Henfridsson, & Svahn, 2013). Platform DBE terdiri perangkat keras komputer, sistem perangkat lunak, dan jaringan. Jadi, DBE platform dapat mengambil bentuk sistem perangkat keras komputer yang nyata seperti iPhone Apple atau bentuk perangkat lunak komputer tidak berwujud seperti Toko aplikasi. Penting juga untuk dicatat bahwa mungkin ada lebih dari satu platform dalam DBE. Simbiosis mengacu pada saling ketergantungan antara DBE mitra, proses dan teknologi (Senyo, Liu, & Effah, 2017).

Simbiosis mengarah pada sinergi antar entitas untuk menciptakan nilai yang lebih besar. Menurut Adner (2006) , tidak ada satu organisasi pun yang dapat menciptakan nilai yang menggantikan ekosistem. Oleh karena itu, penting saling

bergantung untuk memadukan kekuatan dan kelemahan mereka proposisi nilai yang lebih besar (Baggio & Chiappa, 2013; Korpela, Kuusiholma, et al., 2013; Razavi, Krause, & ..., 2010; Suuronen et al., 2022; F. T. C. Tan et al., 2020; Tsai et al., 2020).

Evolusi bersama mengacu pada kemampuan DBE untuk secara kolektif berubah dengan mitranya dari satu tahap ke tahap lainnya (Moore, 1996 ; Senyo, Liu et al.,2018). Ketika perubahan muncul dalam DBE karena peluang atau ancaman, mitra kunci bereaksi secara dinamis sementara yang lain saling tergantung mitra juga beradaptasi dengan perubahan. Karakteristik evolusi bersama membedakan DBE dari jaringan organisasi lain di mana beberapa organisasi terpisah berubah tanpa yang lain. Referensi mengatur diri sendiri kemampuan DBE untuk belajar dari lingkungan mereka dan karenanya merespons (Peltoniemi, 2006). kompleksitas dalam hubungan, DBEs belajar dan berkembang secara mandiri sebagai persyaratan baru, peluang dan ancaman muncul. Akibatnya, DBE umumnya dinamis.

Akhirnya, DBE adalah kelas jaringan kolaboratif dengan entitas heterogen dan tersebar secara geografis yang berkolaborasi melalui Internet untuk mencapai hasil bersama (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2008). Jaringan kolaboratif terdiri dari dua utama kategori hubungan, yaitu kolaborasi terorganisir dan ad-hoc (Graça & Camarinha-Matos, 2017). Kolaborasi terorganisir terdiri dari jaringan hubungan strategis jangka panjang. Di sisi lain, ad-hoc kolaborasi adalah jangka pendek, aliansi khusus-tugas yang mungkin berakhir setelah memenuhi tujuan yang

diinginkan (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2008). Selain kolaborasi terorganisir dan ad-hoc, DBE juga ditandai oleh hubungan kompetitif.

B. Praktek Kinerja Bisnis Model Inovasi Meningkatkan Kinerja UMKM

Menurut Seymour (1991), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan–pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Adapun menurut As „ad (1989) mengutip dua pendapat, pertama dari Maiier yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua dari pendapat Lawer dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah “ *Successful role achievement* “ yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Sedangkan Byars and Rue (1984) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah kesuksesan dalam menyelesaikan tugasnya, indikator kinerja bersifat kualitatif, kuantitatif (Akbar, 2018; Arianto, 2020; Pudhail & Baihaqi, 2020).

Model Bisnis didefinisikan sebagai model yang menjabarkan bagaimana sebuah perusahaan bergerak dalam mendapatkan keuntungan. Menurut Peter Drucker, sebuah model bisnis yang handal harus dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan krusial seperti “siapa pelanggan perusahaan?” “seberapa penting pelanggan bagi perusahaan?” “bagaimana manajemen mampu menghasilkan keuntungan bagi perusahaan?” atau “apa yang mendasari manajemen memutuskan kapan dan bagaimana harus memberikan nilai tambah bagi pelanggan?”.

Menurut Casadesus-Masanell and Ricart, ada tiga karakteristik utama dalam sebuah model bisnis, yaitu:

1. Model bisnis harus sesuai dengan tujuan perusahaan, 2.

Model bisnis harus mampu memperkuat dirinya sendiri,

3. model bisnis haruslah tangguh dan handal.

Adapun indikator keberhasilan model bisnis adalah ditinjau dari kemampuannya dalam mengatasi ancaman pesaing yang meliputi: (1) replikasi, (2) terbacanya kekuatan model perusahaan, (3) ketidakfokusan terhadap pasar, dan (4) substitusi; mempunyai produk kompetitor mengambil pasar produk yang dimiliki perusahaan. Ketiga hal ini yang mengkarakterisasi sebuah model bisnis yang baik (Nurlatifah, 2018; Setiawan, 2018; Singawinata & Saifulloh, 2021; Utoyo, 2016).

Ostelwalder, Pigneur, & Tucci (2005) mendefinisikan business & model sebagai berikut: Business merupakan kegiatan mengadakan barang dan jasa yang melibatkan keuangan, aspek komersial dan industri. Model merupakan deskripsi sederhana atau representasi dari sebuah entitas yang kompleks atau proses. Berdasarkan pengertian tersebut, refleksi konsep model bisnis harus sesuai dengan arah berikut:

Sebuah model bisnis adalah alat konseptual yang berisi satu set objek, konsep dan hubungan mereka dengan tujuan untuk mengekspresikan logika bisnis dari sebuah perusahaan tertentu. Kita harus mempertimbangkan konsep dan hubungan yang memungkinkan deskripsi sederhana dan representasi dari apa nilai dibentuk untuk pelanggan, bagaimana hal ini dilakukan dan dengan yang konsekuensi keuangan (Fiel, 2011).

Model bisnis diperlukan sebagai fitur dari ekonomi pasar di mana ada pilihan konsumen, biaya transaksi, heterogenitas antara konsumen dan produsen, dan persaingan (Teece, 2010). Ghaziani dan Ventresca (2005) menyimpulkan

bahwa wacana model bisnis ini kebanyakan dibingkai untuk bicara soal penciptaan nilai dari sebuah bisnis. Model bisnis menggambarkan alasan tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan & menangkap nilai (Osterwalder dan Pigneur 2010). Definisi ini juga sejalan dengan definisi lain, seperti dari Chesbrough (2006), Johnson (2010) dan Teece (2010).

Doganova dan Eyquem-Renault (2009) menekankan model bisnis sebagai model skala, dan keberadaan dan sirkulasinya sebagai alat kertas, diagram atau objek material. Mereka berpendapat bahwa model bisnis adalah sebuah demonstrasi dari pada deskripsi. Sebagai sebuah demonstrasi, perlu mendapatkan kepentingan pelaku terkait (misalnya aktor yang relevan, pelanggan masa depan, sumber daya penyedia, karyawan, investor, dll) dengan memobilisasi dari kedua bukti dan persuasi, dan elemen logika serta retorika yang sudah menjadi bagiannya. Dengan cara tersebut maka hal ini bagian dari sebuah dinamika uji coba yang memberikan kontribusi pada munculnya sebuah entitas baru. Model skala dibangun untuk tujuan memproduksi pertemuan, di mana itu dilakukan oleh inskripsi dalam sebuah dokumen dan ditampilkan kepada hadirin.

Framework model bisnis, yaitu:

1. The Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur)
2. The Four-Box Business Model (Johnson)
3. The STOF model (Bouwman, De Vos & Haaker)
4. Business Model Schematics (Weill & Vitale)
5. Technology/Market Mediation (Chesbrough & Rosenbloom)
6. Entrepreneur's Business Model (Morris, Schindehutte & Allen)

7. E3-Value (Gordijn & Akkerman)

8. Bisnis Model Innovation

Secara tradisional, penelitian BM (Bisnis Model) telah dilakukan dalam tiga bidang: (a) Internet, seluler, dan teknologi informasi karena mereka berdampak pada bisnis di tingkat infrastruktur dan aplikasi yang mendefinisikan kembali peran para pelaku dalam konvergensi telekomunikasi dan domain sistem informasi (Ballon, 2007 ; Bouwman et al., 2008 ; Methlie & Pedersen, 2007 ; Walravens, 2015); (b) masalah strategis terkait dengan kinerja dan penciptaan nilai perusahaan (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010 ; Hedman & Kalling, 2003 ; Zott & Amit, 2008 ,2010); dan (c) manajemen inovasi dan teknologi (Chesbrough, 2006 , 2010; Waldner, Poetz, Grimpe, & Eurich, 2015 ; Zot et al.,2011).

Penelitian BM sebagian besar didasarkan pada studi kasus, khususnya dalam domain Internet, komunikasi seluler, Internet-of-Things, komputasi awan, dan teknologi informasi (Ekawarti & Enderwati, 2022; Hartono, 2020, 2022; Hasibuan, 2020; Juwita et al., 2022; Pratama, 2022; Sabirin & Herfian, 2021; Suryati et al., 2021)

Saat meninjau studi kuantitatif tentang BMI & kinerja (misalnya, Aspara, Hietanen, & Tikkanen, 2010 ; Aziz & Mahmood, 2011 ; Clausen & Rasmussen, 2013 ; Huang, Lai, Kao, & Chen, 2012), itu adalah tantangan bahwa studi sering kurang memiliki definisi yang jelas tentang BM dan BMI (Foss & Saebi, 2017). Di satu sisi, literatur, terutama dari domain transformasi digital, menyediakan ontologi yang luas yang terdiri dari komponen BM seperti CANVAS

(Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005), C-SOFT / STOF (Bouwman et al., 2008; Heikkila & Heikkila, 2013), dan VISOR (El Sawy & pereira, 2013).

Disisi lain, banyak studi kuantitatif tentang BMI tidak menghubungkan konsep inti atau karakteristik BM mereka dengan ontologi ini (misalnya, Hartmann, Zaki, Feldmann, & Neely, 2016 ; Souto, 2015). Kami setuju dengan Wirtz et al. (2016) bahwa BMI memerlukan transformasi penting dari proposisi nilai yang ada dan / atau konstelasi nilai perusahaan. Beberapa penulis seperti Bonakdar (2015); Bucherer, Eisert, dan Gassmann (2012); Frankenberger, Weiblen, Csik, dan Gassmann (2013); dan Hartmann et al., (2016) juga mengikuti pandangan ini dan mendefinisikan BMI sebagai modifikasi yang disengaja dari satu atau lebih komponen inti BM, atau pengenalan komponen baru. Björkdahl dan Magnus (2013) menunjukkan bahwa BMI dapat menjadi hasil kombinasi baru dari produk atau layanan baru dan lama, serta perubahan posisi pasar dan manajemen proses perusahaan.

Lindgardt, Reeves, Stalk, dan Deimler (2009) berfokus pada pengiriman nilai dan mendefinisikan BMI sebagai penemuan kembali dua atau lebih komponen BM yang dapat mengarah pada cara-cara baru pengiriman nilai. Definisi dari Zott and Amit (2011) menunjukkan bahwa BMI dapat menjadi adopsi kegiatan baru yang mendefinisikan BM dari suatu perusahaan, adopsi hubungan baru antara kegiatan yang ada, atau penggantian pelaku bisnis dalam jaringan nilai perusahaan.

Studi kuantitatif yang ada juga menggunakan berbagai instrumen untuk mengukur BMI. Velu (2016) menganggap diversifikasi / peluncuran produk dan pendanaan eksternal sebagai dua indikator BMI. Lainnya telah menggunakan

variabel dummy untuk berkonsultasi dengan BM, BM teknologi, dan BM perangkat lunak (misalnya, Clausen & Rasmussen, 2013). Kim and Min (2015) BMI didefinisikan hanya sebagai menambahkan layanan ritel online. Souto (2015) menggunakan skala dua item yang tidak ditentukan. Huang et al. (2012) menggunakan daftar komponen sebagai indikator. Baru saja, Clauss (2017) dan Spieth dan Schneider (2016) memberikan kontribusi berharga dalam bentuk skala yang divalidasi untuk mengukur BMI.

1. BMI dan UMKM

Beberapa makalah yang membahas praktik BMI fokus terutama pada perusahaan besar (Chesbrough, 2010 ; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Dunford, Palmer, & Benveniste, 2010). Berfokus pada UMKM memiliki komplikasinya karena UMKM memiliki sifat yang beragam berkaitan dengan industri, ukuran, fase kematangan, dan kepemilikan (misalnya, keluarga, kewirausahaan perempuan (Komisi Eropa, 2017). UMKM dianggap sebagai kekuatan pendorong di sebagian besar perekonomian, yang bertanggung jawab atas lapangan kerja, inovasi, dan pertumbuhan, seperti yang sering diperdebatkan Organisasi untuk Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan (OECD), Uni Eropa, dan pemerintah nasional. Meskipun perubahan kebijakan telah dilakukan untuk mempromosikan digitalisasi dengan fokus pada keamanan dan teknologi baru yang muncul, program-program tentang BMI dan digitalisasi khusus untuk UMKM agaknya secara tradisional difokuskan pada e-Business sebagaimana dinyatakan dalam program Eropa 2020.

2. BMI dan inovasi

Literatur tentang BMI dengan fokus pada UMKM terbatas dan terutama bersifat kualitatif (Heikkilä et al., 2018), dengan kurangnya studi yang fokus pada

bagaimana digitalisasi mempengaruhi UMKM. Selain itu, studi kuantitatif yang masih ada terutama terkait dengan domain manajemen strategis dan inovasi. Dari beberapa studi yang berfokus pada dampak digitalisasi pada UMKM, Gruber (2018) baru-baru ini mengidentifikasi empat alasan untuk menjelaskan mengapa transformasi digital berlangsung lambat di UMKM. Pertama, perusahaan kecil dengan fokus spesifik mereka kurang terekspos pada kebutuhan digitalisasi cepat. Kedua, perusahaan kecil sering kekurangan sumber daya dan visi manajerial untuk sepenuhnya memahami dampak transformasi digital. Ketiga, UMKM biasanya mengadopsi pendekatan bertahap untuk digitalisasi dibandingkan dengan perusahaan besar. Akhirnya, investasi digitalisasi dalam jenis perusahaan ini sangat bergantung pada kinerja keuangan perusahaan dan sering kali mereka memiliki sumber daya terbatas untuk digunakan di bidang ini.

Selain itu, inovasi adalah konsep multidimensi (Lee & O'Connor, 2003; Siguaw, Simpson & Enz, 2006). literatur menyarankan dua dimensi utama. Di satu sisi, ada dimensi yang terkait dengan orientasi, kecenderungan atau budaya perusahaan. Mengenai dimensi ini, inovasi mengacu pada 'keterbukaan terhadap ide-ide baru sebagai aspek budaya perusahaan' (Hurley & Hult, 1998). Di sisi lain, ada dimensi yang terkait dengan kapasitas organisasi untuk bertindak secara inovatif. Dimensi ini berkaitan dengan 'kapasitas untuk terlibat dalam inovasi atau untuk memperkenalkan beberapa proses, produk, atau ide baru dalam organisasi' (Hult, Hurley, & Knight, 2004). Dimensi budaya untuk inovasi sering dianggap sebagai kondisi yang diperlukan untuk dimensi kapasitas (Bock, Opsahl, George & Gann, 2012; Teece, 2010).

Inovatif sering dikonseptualisasikan sebagai sifat organisasi yang abadi (Subramanian & Nilakanta, 1996). Namun, para sarjana lainnya menyarankan bahwa inovasi dapat dimodelkan sebagai penyebab atau konsekuensi dari inovasi (Garcia & Calantone, 2002). Di bidang BMI, telah ditemukan bahwa konfigurasi ulang BM memberikan kemampuan kepada perusahaan untuk mengadopsi inovasi yang sebelumnya tidak layak (Siguaw et al., 2006). Untuk memberikan contoh praktis, konfigurasi ulang Netflix dari layanan pengiriman DVD ke layanan berlangganan sesuai permintaan telah memungkinkan perusahaan untuk mengadopsi inovasi mengenai analitik data dan proses produksi konten yang tidak layak untuk diadopsi dengan BM lama mereka. Ada dukungan untuk pernyataan ini, misalnya sebuah penelitian yang menunjukkan bahwa menggunakan paralel BMs pada saat yang sama meningkatkan inovasi inovasi UMKM (Clausen & Rasmussen, 2013).

Transformasi digital mengubah cara perusahaan kecil dan menengah (UMKM) menciptakan dan menangkap nilai (Danipranata, 2019; Handoyo & Istiarni, 2020; Salamah et al., 2022; Siregar, 2012). digital didefinisikan sebagai proses yang digunakan untuk merestrukturisasi ekonomi, institusi, dan masyarakat pada tingkat sistem (Hamzah & Omar, 2017). Misalnya, media sosial mengubah cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggan, memberikan layanan mereka, dan mengintegrasikan sistem TI mereka. Big data tidak hanya relevan untuk pemasaran dan manajemen hubungan pelanggan, tetapi juga untuk model pendapatan berbasis data baru dan pemeliharaan preventif. Transformasi digital bukan tentang mengoptimalkan proses internal atau menggabungkan teknologi baru, tetapi secara

fundamental mengubah model bisnis UMKM (Adiwibowo, n.d.; Rohmaniyah, 2021). Oleh karena itu, keputusan strategis tentang transformasi digital tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, karena itu mengharuskan UMKM untuk memikirkan kembali dan mengubah model bisnis mereka.

Meskipun beberapa penulis berpendapat bahwa konsep BM kurang didefinisikan & disalahpahami (Ivanov & Shustova, 2020; Sviridov, 2018), kami melihatnya sebagai cara perusahaan menciptakan dan menangkap nilai bagi pelanggan mereka dan untuk diri mereka sendiri. Dalam definisi kami yang lebih luas, BM mengacu pada cara satu organisasi atau jaringan organisasi berkolaborasi pada tingkat strategis dan operasional untuk menawarkan dan mengeksploitasi produk dan/atau layanan (bundel). Untuk melakukannya, satu organisasi atau jaringan perusahaan dapat menggunakan platform, arsitektur TI, dan aplikasi (Bouwman, Haaker, & De Vos, 2008). Selain itu, perhatian terhadap inovasi model bisnis (selanjutnya BMI) meningkat baik dalam praktik maupun dalam penelitian (Baggio & Chiappa, 2013; Korpela, Kuusiholma, et al., 2013; Razavi, Krause, & ..., 2010; Suuronen et al., 2022; F. T. C. Tan et al., 2020). BMI didefinisikan sebagai perubahan dalam arsitektur BM perusahaan atau komponennya (Foss & Saebi, 2017) yang baru bagi perusahaan dan menghasilkan perubahan yang dapat diamati dalam praktik perusahaan terhadap pelanggan dan mitra. BMI terjadi melalui proses pembelajaran di mana penemuan melalui eksperimen lebih tepat daripada pendekatan analitis konvensional (McGrath, 2010) atau lebih pendekatan berorientasi kognitif. Dalam eksperimen BM, BM alternatif atau konfigurasi komponen BM diperiksa menggunakan eksperimen pemikiran (virtual) atau

kehidupan nyata (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Ini membutuhkan sumber daya, waktu dan upaya perusahaan yang sangat langka di sebagian besar UMKM (Heikkilä, Bouwman, & Heikkilä, 2018). Oleh karena itu, kekhawatiran adalah apakah menghabiskan waktu dan sumber daya untuk eksperimen BM benar-benar berkontribusi terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Banyaknya peluang baru yang didorong oleh digitalisasi memberi tekanan pada UMKM mempertimbangkan kembali BM mereka saat ini atau secara kritis merefleksikan strategi mereka saat ini untuk mengidentifikasi peluang bisnis baru (Kiel, Arnold, Collisi, & Voigt, 2016) bahwa manajer mungkin perlu menyesuaikan satu atau lebih aspek dari BM mereka atau bahkan merancang yang benar-benar baru. Fokus penelitian kami secara khusus pada UMKM yang bereksperimen dengan BM sebagai hasil dari keputusan strategis untuk memperkenalkan media sosial, data besar, dan / atau teknologi informasi sebagai contoh transformasi digital (Michalke et al., 2022; Senyo et al., 2018b; Tsai & Zdravkovic, 2022). Kami mengikuti pandangan yang diusulkan oleh Al-Debei dan Avison (2010) di mana BM dikonseptualisasikan sebagai cara untuk mengimplementasikan keputusan strategis. Praktik implementasi strategi BM didefinisikan sebagai kegiatan dan cara kerja tim yang bertanggung jawab atas proses eksperimen. Untuk mewujudkan inovasi BM, sumber daya harus dialokasikan; oleh karena itu, kami fokus pada sumber daya untuk eksperimen BM sebagai faktor penjelas. Sumber daya ini berkomitmen untuk menetapkan tugas eksperimen BM ke manajer atau tim tertentu.

C. Kapabilitas Dinamis Pemasaran

Kemampuan dinamis adalah sumber yang berkelanjutan keunggulan kompetitif dalam situasi di mana kompetitif lanskap ditandai oleh perubahan yang cepat dan tidak terduga (Teece, 2007). Kami mengusulkan itu dalam konteks spesifik UMKM, kemampuan dinamis integratif, yang merupakan proses yang memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan aset dan sumber, menghasilkan konfigurasi sumber daya sangat penting. Kemampuan dinamis ini-ities dapat membantu UMKM untuk terus mengintegrasikan preferensi dan pengetahuan para pemangku kepentingan mereka (Tsai et al., 2022) dan untuk berkembang solusi holistik untuk keberlanjutan (Daily dan Huang, 2001 Kami mengusulkan bahwa kemampuan dinamis integrative mereka dapat membantu UMKM untuk: (1) mengatasi kinerja keberlanjutan mereka perbaikan dengan biaya lebih rendah dan (2) meningkatkan kesuksesan dan pasar kinerja inisiatif keberlanjutan mereka, yang mengarah ke peningkatan kinerja lingkungan, sosial dan ekonomi.

Membangun perspektif manajemen strategis dari dinamika kemampuan, kepemimpinan/manajer transformasional kepemimpinan dan kinerja persepsi keberlanjutan diusulkan untuk menjadi sangat penting di Indonesia (Matzler et al., 2008). (Korpela, Ritala, et al., 2013)membedakan empat jenis utama kemampuan dinamis, termasuk (1) konfigurasi ulang transformasi dan menggabungkan kembali aset & sumber daya; (2) meningkatkan penggandaan proses atau sistem yang beroperasi dalam satu unit bisnis ke unit bisnis lainnya; (3) belajar menguji dan merefleksikan kegagalan dan kesuksesan; dan (4) mengintegrasikan aset-aset dan

sumber daya yang terdisintegrasikan, menghasilkan konfigurasi sumber daya baru. Para peneliti telah menyarankan ini kemampuan dinamis harus diterapkan untuk memahami proses keberlanjutan, karena proses ini dinamis, kompleks dan terdorong oleh perubahan konstan dan tak terduga (Schütte & Wulfert, 2022).

Pedoman untuk keberlanjutan seringkali ambigu, dan teknologi, kepercayaan, dan pendekatan kelembagaan untuk keberlanjutan adalah terus berubah (Moss et al., 2021). Konsep kemampuan dinamis juga telah diterjemahkan ke dalam kemampuan konteks, mengacu pada kemampuan untuk mengatasi dengan cepat mengembangkan harapan berkelanjutan dari pemangku kepentingan dengan sengaja memodifikasi kemampuan fungsional untuk mengejar secara simultan kompetensi ekonomi, lingkungan dan sosial.

D. Kepemimpinan transformasional

Untuk mengukur kepemimpinan transformasional, Global Trans- Skala Kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Carless et al. (2000) adalah diadopsi. Mengikuti perintah 'Seberapa sering Anda terlibat dalam mengikuti perilaku itemnya termasuk: 1) Berkomunikasi dengan jelas dan visi positif tentang masa depan; 2) Menumbuhkan kepercayaan, keterlibatan dan kerjasama antar anggota tim, 3) Memperlakukan staf sebagai pribadi, mendukung dan mendorong perkembangan mereka; 4) Memberi dorongan dan pengakuan kepada staf; 5) Mendorong pemikiran tentang masalah dengan cara baru dan mempertanyakan asumsi; 6) Menjadi jelas tentang nilai-nilai saya dan mempraktekkan apa yang saya khotbahkan dan 7) Menanamkan kebanggaan dan rasa hormat pada orang lain.

Kinerja sosial diukur menggunakan empat item dari Martinez-Conesa et al. (2017) mengukur kinerja sosial UMKM di komunitas lokal. Mengikuti dengan cepat Seberapa sering apakah perusahaan Anda terlibat dalam hal-hal perilaku, berikut ini termasuk: (1) Melakukan program untuk mendukung mereka yang kurang beruntung kelompok; (2) Mendukung kegiatan budaya dan olahraga; (3) Mengambil memperhitungkan kepentingan komunitas lokal untuk pengambilan keputusan dan (4) Menimbang perusahaan sebagai bagian dari masyarakat dan mengkhawatirkan perkembangannya.

Penelitian ini adalah yang pertama menggunakan wawasan dari literatur kemampuan dinamis untuk menjelaskan bagaimana UMKM dapat mendorong dengan kuat kinerja sosial, lingkungan, dan ekonomi mereka perbaikan Karena sifat yang berubah dengan cepat dan tidak terduga keberlanjutan (O'Neil dan Usbasaran, 2016), telah diperdebatkan Keberlanjutan yang berhasil membutuhkan penyesuaian terus-menerus, yang bias diaktifkan oleh kemampuan dinamis (Arend, 2014).

Kemampuan dinamis berkisar dari kemampuan dinamis umum (Marcus dan Anderson, 2006) ke kemampuan dinamis hijau (Chen dan Chang, 2013). Para peneliti telah membahas empat tipe utama konfigurasi dinamis, konfigurasi, integrasi, pembelajaran dan leveraging (Arend, 2014) dan jenis lainnya, seperti pemindaian, identifikasi (Wu et al., 2012), membandingkan dan mengevaluasi (Marcus dan Anderson, 2006). Ini fokus pada berbagai jenis dinamis ketidak mampuan telah menyebabkan temuan yang tidak lengkap dan bahkan kontras. Marcus dan Anderson (2006) hanya menemukan hubungan positif hubungan antara

kemampuan dinamis dan kompetensi bisnis, sedangkan Arend (2014) menemukan hubungan positif antara dinamis kemampuan dan kegiatan hijau. Alasan kedua karena kurangnya kejelasan dalam literatur saat ini adalah bahwa tidak ada studi yang diidentifikasi telah berfokus pada efek kemampuan dinamis pada ketiganya pilar kinerja keberlanjutan. Peneliti telah mengeksplorasi efek dari kemampuan dinamis pada berbagai konteks keberlanjutan kecuali, termasuk inovasi hijau (Jeglinsky & Winkler, 2022).

Selama dua dekade terakhir, perkembangan teknologi baru telah memunculkan inovasi di semua elemen model bisnis. Ini termasuk pasar baru di mana nilai bisa menjadi penawar (misalnya, e-commerce), cara baru tentang bagaimana nilai dapat diciptakan (misalnya, menjual layanan daripada produk) dan peluang baru tentang bagaimana pendapatan dapat diperoleh (misalnya, membayar per penggunaan) (Massa et al., 2017). perusahaan menyebut diri mereka sebagai organisasi yang terus belajar dan memanfaatkan pengetahuan (Pershina, 2022). Pengetahuan yang tepat dan kemampuan untuk mengubah pengetahuan itu untuk penciptaan nilai baru dikatakan mengarah pada keunggulan kompetitif (Ozer & Vogel, 2015). Oleh karena itu, banyak perhatian diberikan pada bagaimana mengembangkan dan memelihara pengetahuan organisasi (Mehta & Bharadwaj, 2015).

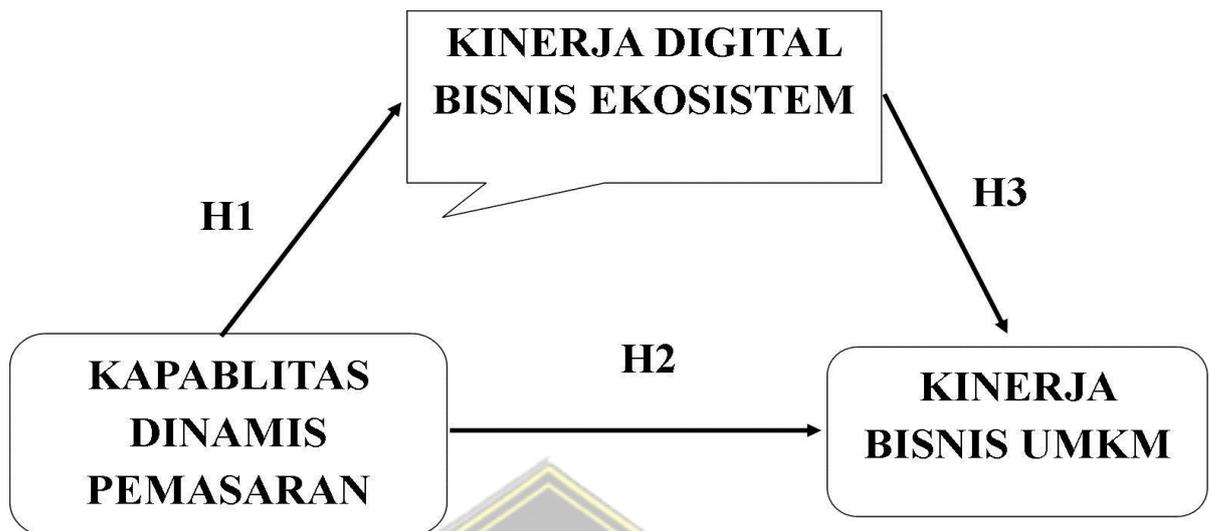
Dalam pencarian pendukung internal untuk BMI, beberapa sarjana telah mengarahkan perhatian mereka untuk mengeksplorasi landasan mikro tertentu dari kapabilitas dinamis. Achtenhagen, Melin, dan Naldi (2013) misalnya, menyoroti kebutuhan akan penggunaan sumber daya yang seimbang, kemampuan untuk

bereksperimen, dan koherensi yang seimbang antara kemampuan kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen karyawan. Clauss et al., (2019) mengidentifikasi kapabilitas mikro dari sensitivitas strategis, kesatuan kepemimpinan, dan sumber daya. Penciptaan nilai bersama melibatkan upaya dan sumber daya dari berbagai entitas menuju penciptaan nilai (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Nilai didefinisikan sebagai keuntungan finansial atau non finansial yang diperoleh dari interaksi antar entitas (Crupi et al., 2022; Ojo et al., 2022). Hasilnya, nilai dapat direalisasikan dari kombinasi yang tepat antara biaya rendah, proses lebih cepat, dan layanan berkualitas tinggi. Dalam lingkungan bisnis tradisional, organisasi dipandang sebagai satu-satunya pencipta nilai. Namun, dalam pengaturan bisnis kontemporer, penciptaan nilai bersama terjadi melalui upaya kolektif organisasi, mitra dan pelanggan mereka (Chuang & Lin, 2015).

E. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik ini nampak pada gambar, sebagai berikut:

MODEL EMPIRIK



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

F. Hubungan Antar Variabel

Kapabilitasdinamis pemasaran moderen tergantung dengan keadaan yang dinamis berubah cepat melalui digital bisnis ekosistem. Evolusi bersama mengacu pada kemampuan DBE untuk secara kolektif berubah dengan mitranya dari satu tahap ke tahap lainnya (Moore, 1996 ; Senyo, Liu et al.,2018). Ketika perubahan muncul dalam DBE karena peluang atau ancaman, mitra kunci bereaksi secara dinamis sementara yang lain saling tergantung mitra juga beradaptasi dengan perubahan. Karakteristik evolusi bersama membedakan DBE dari jaringan organisasi lain di mana beberapa organisasi terpisah berubah tanpa yang lain. Referensi mengatur diri sendiri kemampuan DBE untuk belajar dari lingkungan mereka dan karenanya merespons (Peltoniemi, 2006). kompleksitas dalam hubungan, DBEs belajar dan berkembang secara mandiri sebagai persyaratan baru, peluang dan ancaman muncul. Akibatnya, DBE umumnya dinamis. Maka hipotesa yang dimunculkan sebagai berikut:

H1 : Bila kapabilitas dinamis pemasaran semakin baik maka kinerja digital bisnis ekosistem semakin baik

Kemampuan dinamis adalah sumber yang berkelanjutan keunggulan kompetitif dalam situasi di mana kompetitif lanskap ditandai oleh perubahan yang cepat dan tidak terduga (Teece, 2007). Maka hipotesa yang dimunculkan sebagai berikut :

H2 : Bila Kapabilitas Dinamis Pemasaran semakin baik maka kinerja bisnis

UMKM semakin baik pula.

Karakteristik utama DBE adalah platform, simbiosis, evolusi bersama & kemandirian organisasi (Hock-Doepgen et al., 2021; Lenkenhoff et al., 2018; Razavi, Krause, & Strømmen-Bakhtiar, 2010). Rujukan platform untuk koleksi alat, inovasi dan layanan mitra DBE lainnya dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja mereka, menciptakan inovasi dan kolaborasi (Selander, Henfridsson, & Svahn, 2013). DBE sebagai solusi dari hubungan variabel antara kapabilitas dinamis pemasaran dengan kinerja bisnis umkm Maka hipotesa yang dimunculkan.

H3 : Bila Kinerja Digital Bisnis Ekosistem semakin baik maka semakin tinggi kinerja bisnis UMKM.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*). Masri Singarimbun (1992) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat *Explanatory* atau penjelasan adalah penelitian yang menyoroiti pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel.

Variabel tersebut mencakup: Kinerja Digital Bisnis Ekosistem, Kinerja Bisnis UMKM & Kapabilitas Dinamis Pemasaran.

B. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup Kinerja Digital Bisnis Ekosistem, Kinerja Bisnis UMKM, Kapabilitas Dinamis Pemasaran. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kinerja Digital Bisnis Ekosistem Intensitas kemampuan kinerja digital bisnis ekosistem	1. Kelincahan Perusahaan 2. Ciptaan Nilai kerjasama 3. Mengandalkan teknologi digital	Korpela et al., 2016; Selander et al., 2010).
2	Kinerja Bisnis UMKM Pengalaman merupakan akumulasi terhadap pengetahuan serta variasi dari pekerjaan.	1. Transformasi digital 2. Bisnis Model 3. Dimensi budaya inovasi 4. Keunggulan kompetitif.	• Unruh & kiron, 2017 • Cucculelli & Bettinelli, 2015

		□ Bock, Opsahl, George & Gann, 2012; Teece, 2010
3	Kapabilitas Dinamis Pemasaran	
	Organisasi yang sengaja memodifikasi, mengubah dan memperbaharui fi basis sumber daya perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan organisasi 2. Modifikasi sumber daya 3. Berkelanjutan 4. Inovatif 5. Adaptif 6. Informatif <ul style="list-style-type: none"> • Johnson & schaltegger, 2016 • Ambrosini & Bowman, 2009)

C. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup: Kinerja Digital Bisnis Ekosistem, Kinerja Bisnis UMKM, Kapabilitas Dinamis Pemasaran. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, Data tersebut meliputi jumlah karyawan, Pengusaha, lingkungan serta identitas responden diperoleh dari Kementrian koperasi & umkm , KADIN (Kamar Dagang Indonesia), Komite pengusaha UMKM bersatu (KOPITU) dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

D. Metode Pengumpulan Data

Studi ini metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara

langsung pada pimpinan tersebut dan dikembalikan tertutup untuk menjaga kerahasiaannya.

E. Responden

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kaulitas serta ciri-ciri yang telah ditepkan. Populasi dalam penelitian ini adalah Direktur Utama, Pengusaha di wilayah Jawa, kementerian koperasi & umkm dengan jumlah populasi yang tidak diketahui jumlahnya. Karena populasi tidak dapat diketahui jumlahnya dengan pasti maka menurut MOE (*Margin of error*) yang digunakan 10% Djarwanto (2006). Dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{Z_{1/2\alpha} \cdot \sigma \cdot E}{E^2}$$

Keterangan :

N = Banyaknya sampel yang diperlukan

$Z_{1/2\alpha}$ = Distribusi normal

E = Besarnya kesalahan yang dapat diterima

σ = Standar deviasi

Dalam penelitian ini $Z_{1/2\alpha}$ yang diperoleh dari tabel distribusi normal adalah sebesar 1,96 besarnya kesalahan yang dapat diterima (E) sebesar 10 % dan standar deviasi (σ) yang digunakan adalah 0,50 sehingga diperoleh perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{1,96 \times 0,50^2}{0,1} = 96,04$$

Berdasarkan perhitungan diatas, sampel yang diambil dalam penelitian diperoleh sebesar 96,04 kemudian dibulatkan menjadi 96 orang.

Adapun metode pengambilan sampel adalah "Purposive Sampling " artinya pengambilan sampel dengan mempertimbangkan karakteristik populasi yaitu : a). Pengalaman operasional minimal 5 tahun. b). Representase dari wilayah kerja Jawa

F. Teknik Analisis Data

1. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji Validitas merupakan uji homogenitas item-item pertanyaan setiap variabel yang merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen penelitian. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan, tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode korelasi tunggal *product moment pearson*. Jika r hitung lebih besar dari r tabel maka instrumen tersebut dikatakan valid (Imam Ghozali. 2005).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Konsistensi jawaban

ditunjukkan oleh tingginya koefisien alpha (Cronbach). Semakin mendekati 1 koefisien dari variabel semakin tinggi konsistensi jawaban butir-butir pertanyaan semakin dapat dipercaya. Reliabilitas minimal 0,6 adalah reliabel (Imam Ghozali. 2005). Untuk menghitung reliabilitas variabel dilakukan dengan bantuan program SPSS 20.0 *for Windows*.

2. Uji Asumsi Klasik

Penggunaan model regresi linear berganda mempergunakan asumsi bebas dari kolinearitas, heterokedastisitas dan otokorelasi, hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Multikolinearitas, bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Bila nilai VIF mendekati 10 maka diduga data yang dipakai mengandung penyakit multikolinearitas (Gujarati, 2003)
- b. Uji Heterokedastisitas, cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Menurut Imam Gozali (2001) model regresi tidak terjadi heterokedastisitas jika grafik scatterplot titik-titik

menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y.

3. Pengujian Hipotesis

Metode analisis yang digunakan uji hipotesis dalam penelitian ini analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan untuk mengecek model hubungan yang telah ditentukan bukan untuk menemukan penyebabnya. Analisis Jalur dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hierarki kedudukan masing-masing variabel dalam rangkaian jalur-jalur kausal, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung artinya arah hubungan tanpa melewati variabel lain, sementara tidak langsung harus melewati variabel lain. Untuk melihat besarnya pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan koefisien beta atau koefisien regresi yang terstandarisasi.

Adapun bentuk persamaan adalah sebagai berikut;

1. $Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$
2. $Y_2 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + e$

Keterangan:

- a. X_1 = Pengalaman Intensif
- b. X_2 = Pengeahuan Prosedur
- c. Y_1 = Pengawasan Proses
- d. Y_2 = Kinerja Sumber Daya Manusia

a. Uji t

Pengujian ini dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel pada $\alpha = 0,05$. Apabila hasil pengujian menunjukkan:

1) $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak

Artinya : (1) variabel endogenus dapat menerangkan variabel exogenus dan

(2) ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

2) $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima

Artinya : (1) variabel endogenus tidak dapat menerangkan variabel endogenus,

dan (2) tidak ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

b. Uji Model

Pengujian ini dilakukan melalui uji F dengan membandingkan F hitung (observasi) dengan F tabel pada $\alpha = 0,05$. Apabila hasil pengujian menunjukkan

1) $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak

Artinya: (1) variasi dari model regresi berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauhmana pengaruhnya terhadap variabel terikat

2) $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima

Artinya: (1) variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauhmana pengaruhnya terhadap variabel terikat.

c. Koefisien Determinasi

Selanjutnya, untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel tidak bebas dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi berganda (R^2). Dengan kata lain, nilai koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel bebas yang

diteliti terhadap variasi variabel terikat. Jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel terikat. Sebaliknya jika R^2 semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel terikat semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel terikat. Secara umum dapat dikatakan bahwa koefisien determinasi berganda R^2 berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Identitas Responden

Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 96 respon yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan dalam sembilan karakteristik, sebagai berikut :

Tabel 4. 1 Deskripsi Responden

No	Karakteristik	Sampel N=96	
		Jumlah	Persentase (%)
1	Usia Responden		
	< 22 tahun	12	12,5%
	22 s/d 32 tahun	24	25,0%
	33 s/d 43 tahun	44	45,8%
	> 45 tahun	16	16,7%
2	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	27	28,1%
	Perempuan	69	71,9%
3	Penjualan Perbulan		
	1 Juta – 10 Juta	30	31,3%
	11 Juta – 20 Juta	38	39,6%
	21 Juta – 30 Juta	17	17,7%
	31 Juta – 40 Juta	8	8,3%
	41 Juta – 50 Juta	3	3,1%
	>50 Juta	0	0,0%
4	Modal Awal		
	10 Juta – 50 Juta	90	93,8%
	51 Juta – 500 Juta	4	4,2%
	> 500 Juta	2	2,1%
5	Jumlah Tenaga Kerja		
	2 s/d 50 Orang	96	100%
	51 s/d 100 Orang	0	0%
	101 s/d 500 Orang	0	0%
	> 500 Orang	0	0%
6	Laba Tahun Ini		

	< 50 Juta	85	88,5%
	51 Juta – 500 Juta	11	11,5%
	501 Juta – 2,5 Miliar	0	0%
	>2,5 Miliar	0	0%
7	Pengaruh Kinerja Bisnis Ekosistem Digital		
	Sedang	26	27,1%
	Baik	43	44,8%
	Sangat Baik	22	22,9%
	Tidak Berpengaruh	5	5,2%
8	Bagaimana Pengaruh Kinerja Bisnis UMKM		
	Sedang	22	22,9%
	Baik	46	47,9%
	Sangat Baik	25	26,0%
	Tidak Berpengaruh	3	3,1%
9	Bagaimana Upaya Kapabilitas Dinamis Pemasaran		
	Sedang	18	18,8%
	Baik	47	49,0%
	Sangat Baik	28	29,2%
	Tidak Berpengaruh	3	3,1%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel 4.1 dapat ditunjukkan bahwa dari 96 responden didominasi oleh responden berusia kisaran dari 33 s/d 43 tahun yaitu sebesar 45,8%. Selanjutnya responden yang berusia 22 s/d 32 tahun yaitu merupakan responden terbanyak kedua sebesar 25,0%. Jadi, secara umum responden UMKM di Jawa Tengah tergolong usia produktif karena pada usia tersebut memiliki pengalaman yang baik dan semangat bekerja yang tinggi untuk terus meningkatkan usaha yang dimilikinya.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa jenis kelamin responden didominasi oleh responden perempuan yaitu sebesar 71,9%. Selanjutnya responden laki-laki sebesar 28,1%. Jadi, responden UMKM di Jawa Tengah adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa perempuan di Jawa Tengah tidak sekedar menjadi ibu rumah

tangga namun juga memiliki kemandirian dan usaha yang dapat meningkatkan perekonomian keluarga maupun pendapatan daerah dengan usaha yang dimilikinya.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa 96 responden UMKM di Jawa Tengah, berdasarkan hasil penjualan perbulan di dominasi pada penjualan sekitar 11 Juta – 20 Juta yaitu sebanyak 38 atau 39,6%, sedangkan rata-rata hasil penjualan berikutnya berkisar 1 Juta – 10 Juta berjumlah 30 atau 31,3%. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa hasil penjualan UMKM mendapatkan keuntungan yang cukup baik meskipun tidak terlalu tinggi. Jumlah modal awal usaha sebesar 10 Juta – 50 Juta yaitu sebanyak 90 atau 93,8%. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dengan modal awal tersebut sesuai dengan kriteria Usaha Micro Kecil dan Menengah hal ini terdapat kesesuaian antara objek dan responden yang diteliti.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa, 96 responden UMKM di Jawa Tengah dominan memiliki jumlah tenaga kerja sebesar 2 s/d 50 orang yaitu sebanyak 96% atau 100%. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dengan jumlah tenaga kerja yang ada diharapkan pelaku UMKM ini dapat mengelola usaha dengan seefektif dan seefisien mungkin. Selain itu berdasarkan jumlah laba tahun ini sebesar > 50 Juta yaitu sebanyak 85 atau 88,5%. Kesimpulan penelitian ini bahwa pandemi covid 19 membawa dampak pada laba atau pendapatan yang di dapat para UMKM di Jawa Tengah.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa Pengaruh Kinerja Bisnis Ekosistem Digital UMKM di Jawa Tengah mendapatkan penilaian Baik dengan jumlah sebesar 43 atau 44,8%, berikutnya Pengaruh Kinerja Bisnis UMKM mendapatkan penilaian Baik dengan jumlah sebesar 46 atau 47,9%, dan selanjutnya Upaya Kapabilitas

Dinamis Pemasaran mendapatkan penilaian Baik dengan jumlah sebesar 47 atau 49,0%, dari penilaian responden tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan dan pengembangan pada pelaku UMKM di Jawa Tengah dapat berkembang.

B. Hasil Analisis Data

1. Analisis Deskripsi Variabel

Untuk melakukan analisis deskripsi variabel, maka dilakukan pembobotan dengan kriteria scoring masing-masing indikator seperti berikut (Ferdinand, 2006):

Jumlah kelas = $k = 3$ yang meliputi rendah, sedang dan tinggi.

Nilai Skor Maksimal = Skor 5

Nilai Skor Minimal = Skor 1

$$\text{Interval} = j = \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{k} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Kategori Bobot:

1 - 2,33 : Rendah

2,34 - 3,67 : Sedang

3,68 - 5,01 : Tinggi

a. Analisis Variabel Kapabilitas Dinamis Pemasaran

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel Kapabilitas Dinamis Pemasaran pada UMKM di Jawa Tengah. dalam penelitian ini digunakan 6 pernyataan yang diambil dari indikator yaitu :

Kemampuan Organisasi, Modifikasi Sumber Daya, Berkelanjutan, Inovatif, Adaptif dan Informatif.

Tabel 4. 2 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kapabilitas Dinamis Pemasaran

Indikator		STS	TS	N	S	SS	Jml	Mean	Kategori
-----------	--	-----	----	---	---	----	-----	------	----------

Kemampuan organisasi	Frekuensi	1	2	27	51	15	96	3,80	Tinggi
	Bobot	1	4	81	204	75	365		
Modifikasi sumber daya	Frekuensi	1	1	24	56	14	96	3,84	Tinggi
	Bobot	1	2	72	224	70	369		
Berkelanjutan	Frekuensi	0	0	17	57	22	96	4,05	Tinggi
	Bobot	0	0	51	228	110	389		
Inovatif	Frekuensi	0	0	10	59	27	96	4,18	Tinggi
	Bobot	0	0	30	236	135	401		
Adaptif	Frekuensi	1	1	6	53	35	96	4,25	Tinggi
	Bobot	1	2	18	212	175	408		
Informatif	Frekuensi	0	1	13	57	25	96	4,10	Tinggi
	Bobot	0	2	39	228	125	394		
Jumlah rata-rata variabel Kapabilitas Dinamis Pemasaran								4,04	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa tanggapan tentang indikator variable Kapabilitas Dinamis Pemasaran dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable Kapabilitas Dinamis Pemasaran menunjukkan angka 4,04 yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa Kapabilitas Dinamis Pemasaran pada UMKM di Jawa Tengah masuk kategori tinggi atau baik artinya kemampuan pemasaran UMKM di Jawa Tengah dapat mengikuti perubahan globalisasi. Indikator tertinggi dari variable Kapabilitas Dinamis Pemasaran adalah indikator Adaptif dengan skor nilai 4,25. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang ada pada UMKM Jawa Tengah dapat beradaptasi baik dalam strategi pemasaran maupun sosial. Sedangkan indikator terendah adalah indikator Kemampuan Organisasi dengan skor nilai pernyataan kuesioner sebesar 3,80. Hasil ini menurut responden bahwa kemampuan UMKM masih terbilang sangat terbatas baik secara financial maupun kompetensi sumber daya manusia dalam mengelola organisasi.

b. Analisis Variabel Kinerja Digital Bisnis Ekosistem

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel *Kinerja Digital Bisnis Ekosistem* pada UMKM di Jawa Tengah. dalam penelitian ini digunakan 3 pernyataan yang diambil dari indikator yaitu : Kelincahan Perusahaan, Ciptaan Nilai Kerjasama dan Mengandalkan Teknologi Digital.

Tabel 4. 3 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja Digital Bisnis Ekosistem

Indikator		STS	TS	N	S	SS	Jml	Mean	Kategori
Kelincahan Perusahaan	Frekuensi	0	3	24	55	14	96	3,83	Tinggi
	Bobot	0	6	72	220	70	368		
Ciptaan Nilai kerjasama	Frekuensi	0	5	29	50	12	96	3,72	Tinggi
	Bobot	0	10	87	200	60	357		
Mengandalkan teknologi digital	Frekuensi	3	6	24	43	20	96	3,74	Tinggi
	Bobot	3	12	72	172	100	359		
Jumlah rata-rata variabel Kinerja Digital Bisnis Ekosistem								3,76	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa tanggapan tentang indikator variable Kinerja Digital Bisnis Ekosistem dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable Kinerja Digital Bisnis Ekosistem menunjukkan angka 3,76 yang menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap indicator Kinerja Digital Bisnis Ekosistem dalam kondisi tinggi atau baik artinya UMKM di Jawa Tengah sudah cukup mampu menggunakan digital dalam kegiatan pemasaran. Indikator tertinggi dari variable Kinerja Digital Bisnis Ekosistem adalah indikator Kelincahan Perusahaan dengan skor nilai 3,83. Hasil ini menunjukkan bahwa UMKM di Jawa Tengah ini dalam distribusi pemasaran sudah banyak yang menggunakan digital sehingga media ini dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi bagi pelaku UMKM. Indikator terendah adalah indikator Ciptaan Nilai Kerjasama dengan skor nilai pernyataan kuestionaire sebesar 3,72. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun UMKM

di Jawa Tengah sudah cukup banyak yang menggunakan digital namun dalam hal pengembangan usaha UMKM ini masih belum cukup mampu menjalin mitra dalam rantai pasokan usaha.

c. Analisis Variabel Kinerja Bisnis UMKM

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel Kinerja Bisnis UMKM pada UMKM di Jawa Tengah. Dalam penelitian ini digunakan 4 pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: Transformasi Digital, Bisnis Model Inovasi, Dimensi Budaya Inovasi dan Keunggulan Kompetitif.

Tabel 4. 4 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja Bisnis UMKM

Indikator		STS	TS	N	S	SS	Jml	Mean	Kategori
Transformasi digital	Frekuensi	0	8	26	47	15	96	3,72	Tinggi
	Bobot	0	16	78	188	75	357		
Bisnis Model Inovasi	Frekuensi	2	1	22	51	20	96	3,90	Tinggi
	Bobot	2	2	66	204	100	374		
Dimensi budaya inovasi	Frekuensi	1	1	24	54	16	96	3,86	Tinggi
	Bobot	1	2	72	216	80	371		
Keunggulan kompetitif	Frekuensi	0	3	27	49	17	96	3,83	Tinggi
	Bobot	0	6	81	196	85	368		
Jumlah rata-rata variabel Kinerja Bisnis UMKM								3,83	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa tanggapan tentang indikator variable Kinerja Bisnis UMKM dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variable Kinerja Bisnis UMKM menunjukkan angka 3,83. Hasil ini menunjukkan bahwa responden menilai UMKM di Jawa Tengah memiliki Kinerja Bisnis UMKM dengan kategori tinggi atau baik artinya bisnis UMKM di Jawa Tengah masih dapat menopang perekonomian Indonesia khusus untuk Jawa Tengah. Indikator tertinggi adalah indikator Bisnis Model Inovasi dengan skor nilai pernyataan kuestionaire sebesar 3,90. Hasil ini mengindikasikan

pelaku UMKM di Jawa Tengah ini tergolong kreatif hal ini dapat dibuktikan bahwa produk hasil kerajinan tangan banyak di jumpai di Jawa Tengah. Sedangkan hasil indicator terendah adalah indicator Transformasi Digital yang memiliki mean sebesar 3,72 yang menunjukkan bahwa meskipun sudah cukup banyak pelaku UMKM yang menggunakan digital namun masih saja terdapat beberapa yang belum menggunakan digital dengan berbagai alasan kekhawatiran, serta sering berubahnya ketentuan dan syarat bagi penyedia jasa layanan digital ditambah factor geografis, iklim dan budaya yang menyebabkan transformasi ini belum bisa merata.

2. Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas menguji masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Keseluruhan variabel penelitian memuat 13 pernyataan yang harus dijawab oleh responden. Adapun kriteria yang digunakan dalam menentukan valid tidaknya pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$), derajat kebebasan (df) = n – 2, diperoleh r tabel = 0,200. Jika r hitung (nilai *pearson correlation*) lebih besar dari r tabel dan nilai r positif, maka butir pernyataan dikatakan valid (Ghozali, 2011).

Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	R-Hitung	R-Tabel	Keterangan
----------	-----------	----------	---------	------------

	X1.1	0,719	0,200	Valid
	X1.2	0,674	0,200	Valid
Kapabilitas Dinamis Pemasaran	X1.3	0,796	0,200	Valid
	X1.4	0,805	0,200	Valid
	X1.5	0,708	0,200	Valid
	X1.6	0,789	0,200	Valid
Kinerja Digital Bisnis Ekosistem	Y1.1	0,820	0,200	Valid
	Y1.2	0,870	0,200	Valid
	Y1.3	0,829	0,200	Valid
Kinerja Bisnis UMKM	Y2.1	0,816	0,200	Valid
	Y2.2	0,825	0,200	Valid
	Y2.3	0,794	0,200	Valid
	Y2.4	0,772	0,200	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.5, diketahui bahwa nilai r hitung dari semua indikator lebih besar dari nilai r tabel. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini adalah valid.

b. Uji Realibilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan alat pengukuran konstruk atau variabel. Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang, terhadap pernyataan tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala/kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai $Cronbach\ Alpha > 0,60$ (Ghozali, 2005).

Tabel 4. 6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Status
Kapabilitas Dinamis Pemasaran	0,837	Reliabel
Kinerja Digital Bisnis Ekosistem	0,776	Reliabel
Kinerja Bisnis UMKM	0,815	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji *multikolinieritas* bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel (Ghozali, 2011). *Multikolinieritas* dalam model regresi pada penelitian ditentukan berdasarkan nilai VIF (*variance inflation factor*) dan *tolerance*. Adapun nilai VIF dapat dilihat pada Tabel 4.7 di bawah ini:

Tabel 4. 7 Nilai Tolerance dan VIF

Model	Variabel	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kapabilitas Dinamis Pemasaran	1,000	1,000
2	Kapabilitas Dinamis Pemasaran	0,610	1,640
	Kinerja Digital Bisnis Ekosistem	0,610	1,640

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Dari Tabel 4.7 terlihat bahwa tidak ada variabel yang memiliki nilai VIF lebih besar dari 10 dan nilai tolerance yang lebih kecil dari 0,1 yang berarti bahwa tidak terdapat korelasi antar variabel bebas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi ini.

b. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dilakukannya uji heteroskedastisitas adalah agar model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residu satu pengamatan ke pengamatan yang lain, sehingga dapat dilakukan ke uji selanjutnya. Berikut hasil pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *Glejser* dengan meregresikan variabel bebas dengan nilai *absolute* dari *unstandardized residuals*. Hasil dari uji *Glejser* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Uji Glejser

Model	Variabel	Unstd Coeff		Std Coef	t	p-value (sig)
		B	SE	Beta		
1	Kapabilitas Dinamis Pemasaran	,029	,032	,095	,929	,355
2	Kapabilitas Dinamis Pemasaran	,047	,038	,162	1,251	,214
	Kinerja Digital Bisnis Ekosistem	-,074	,056	-,284	1,190	,131

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji *Glejser*, nilai signifikansi dari semua variabel bebas Sig > 0,05 sehingga dapat dikatakan model regresi ini bebas dari heteroskedastisitas.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak (Ghozali, 2001:83). Model regresi yang tinggi adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui secara detail apakah data tersebut berdistribusi normal, maka dapat dilihat pada Uji *Kolmogorov-Smirnov*.

Tabel 4. 9 Uji *Kolmogorov-Smirnov*

		Unstandardized Residual
Regresi 1	Asymp. Sig. (2-tailed)	,062
Regresi 2	Asymp. Sig. (2-tailed)	,142

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Dari tabel 4.9 di atas, terlihat bahwa nilai Asymp Sig > 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa data terdistribusi normal.

4. Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur yang telah dilakukan diperoleh koefisien jalur, nilai t hitung dan tingkat signifikansi sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Hasil Uji Regresi

Model	Path	B	SE	Beta	T	P-value	Ket
1	Kapabilitas Dinamis Pemasaran → Kinerja Digital Bisnis Ekosistem	,417	,054	,625	7,755	,000	Diterima
2	Kapabilitas Dinamis Pemasaran → Kinerja Bisnis UMKM	,201	,062	,244	3,242	,002	Diterima
	Kinerja Digital Bisnis Ekosistem → Kinerja Bisnis UMKM	,803	,093	,649	8,629	,000	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Dari hasil tersebut, persamaan analisis jalur yang diperoleh adalah:

$$\text{Model Persamaan 1 } Y_1 = 0,625 X_1$$

$$\text{Model Persamaan 2 } Y_2 = 0,244 X_1 + 0,649 Y_1$$

Persamaan 1 analisis jalur (*path analysis*) tersebut dijelaskan bahwa Variabel Kapabilitas Dinamis Pemasaran (X_1) mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Digital Bisnis Ekosistem (Y_1) dengan nilai 0,625; artinya semakin baik Kapabilitas Dinamis Pemasaran pada UMKM di Jawa Tengah maka Kinerja Digital Bisnis Ekosistem akan semakin meningkat. Persamaan 2 analisis jalur (*path analysis*) tersebut dijelaskan sebagai berikut: 1) Variabel Kapabilitas Dinamis Pemasaran (X_1) mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis UMKM (Y_2) dengan nilai 0,244; artinya semakin baik Kapabilitas Dinamis Pemasaran pada UMKM di Jawa Tengah maka Kinerja Bisnis UMKM akan semakin meningkat, dan 2) Variabel Kinerja Digital

Bisnis Ekosistem (Y1) mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis UMKM (Y2) dengan nilai 0,649; artinya semakin baik Kinerja Digital Bisnis Ekosistem pada UMKM di Jawa Tengah maka Kinerja Bisnis UMKM akan semakin meningkat.

5. Uji Hipotesis

Analisis regresi linier digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas (Imam Ghozali, 2013) yaitu model persamaan 1: Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Digital Bisnis Ekosistem. Dan model persamaan 2: Kapabilitas Dinamis Pemasaran, Kinerja Digital Bisnis Ekosistem terhadap Kinerja Bisnis UMKM. Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier yang digunakan dalam penelitian menggunakan bantuan program komputer *SPSS for Windows* 18.0. Adapun besarnya nilai dalam model penelitian ini dapat dilihat dari nilai uji koefisien determinasi sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4. 11 Koefisien Determinasi

Model	Adj R Square
Kinerja Digital Bisnis Ekositem	,384
Kinerja Bisnis UMKM	,672

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

a. Persamaan Model 1

H1. Pengaruh Kapabilitas Dinamis Pemasaran (X1) terhadap Kinerja Digital Bisnis Ekositem (Y1)

Hasil perhitungan SPSS pada table 4.10, dapat diketahui jalur variabel Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Digital Bisnis Ekositem

sebesar 0,625 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai signifikansi di bawah 0,05 maka koefisien jalur Kapabilitas

Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Digital Bisnis Ekosistem adalah Positif signifikan. Sedangkan nilai T-hitung 7,755 lebih besar daripada Ttabel (1,98) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti bahwa Kapabilitas Dinamis Pemasaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Digital Bisnis Ekosistem pada UMKM di Jawa Tengah. Berarti hipotesis yang berbunyi: Kapabilitas Dinamis Pemasaran berpengaruh terhadap Kinerja Digital Bisnis Ekosistem adalah **diterima**.

Koefisien determinasi merupakan penunjuk mengenai besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai *adjusted R-Square*. Hasil penelitian pada persamaan model 1 memberikan hasil nilai *adjusted R-Square* sebesar 0,384. Hal ini mengindikasikan bahwa 38,4% Kinerja Digital Bisnis Ekosistem dapat dijelaskan oleh Kapabilitas Dinamis Pemasaran.

Sedangkan selebihnya ($100\% - 38,4\% = 61,6\%$) Kinerja Digital Bisnis Ekosistem dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam model ini.

b. Persamaan Model 2

H2. Pengaruh Kapabilitas Dinamis Pemasaran (X1) terhadap Kinerja Bisnis UMKM (Y2)

Hasil perhitungan SPSS pada Table 4.10, dapat diketahui jalur variabel Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis UMKM

sebesar 0,244 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002. Oleh karena nilai signifikansi di bawah 0,05 maka koefisien jalur Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis UMKM adalah Positif signifikan. Sedangkan nilai T-hitung 3,242 lebih besar daripada T-tabel (1,98) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti bahwa Kapabilitas Dinamis Pemasaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Bisnis UMKM pada UMKM di Jawa Tengah. Berarti hipotesis yang berbunyi: Kapabilitas Dinamis Pemasaran berpengaruh terhadap Kinerja Bisnis UMKM adalah **diterima**.

H3. Pengaruh Kinerja Digital Bisnis Ekosistem (Y1) terhadap Kinerja Bisnis UMKM (Y2)

Hasil perhitungan SPSS pada table 4.10, dapat diketahui jalur variabel Kinerja Digital Bisnis Ekosistem terhadap Kinerja Bisnis UMKM sebesar 0,649 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai signifikansi di bawah 0,05 maka koefisien jalur Kinerja Digital Bisnis Ekosistem terhadap Kinerja Bisnis UMKM adalah positif signifikan. Sedangkan nilai T-hitung 8,629 lebih besar daripada T-tabel (1,98) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti bahwa Kinerja Digital Bisnis Ekosistem Berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Bisnis UMKM pada UMKM di Jawa Tengah. Berarti hipotesis yang berbunyi: Kinerja Digital Bisnis Ekosistem berpengaruh terhadap Kinerja Bisnis UMKM adalah **diterima**.

Persamaan model 2 memberikan hasil nilai *adjusted R-Square* sebesar 0,672. Hal ini mengindikasikan bahwa 67,2% Kinerja Bisnis

UMKM dapat dijelaskan oleh Kapabilitas Dinamis Pemasaran, dan Kinerja Digital Bisnis Ekosistem, sedangkan selebihnya (100%-67,2% = 32,8%) Kinerja Bisnis UMKM dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

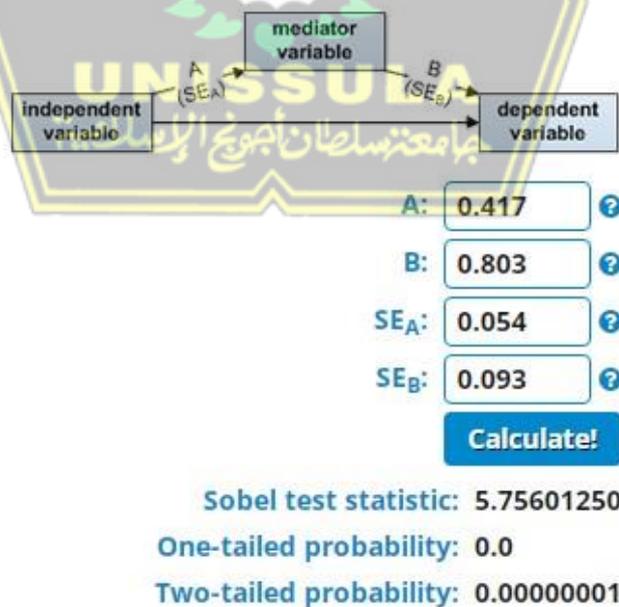
c. Uji Deteksi Pengaruh Mediasi

Pengaruh Kapabilitas Dinamis Pemasaran (X1) Terhadap Kinerja Bisnis

UMKM (Y2) Melalui Kinerja Digital Bisnis Ekosistem (Y1) Sebagai Variabel intervening

Sobel Test digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung dari Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis UMKM melalui Kinerja Digital Bisnis Ekosistem sebagai variable mediator. Hasil analisisnya dijelaskan pada Gambar 4.1.

Kapabilitas Dinamis Pemasaran Terhadap Kinerja Bisnis UMKM Melalui Kinerja Digital Bisnis Ekosistem



Gambar 4. 1 Sobel Test

Sobel test statistik 5,756 yang menghasilkan p-value 0,000 menunjukkan Kinerja Digital Bisnis Ekosistem berperan dalam memediasi hubungan antara Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis UMKM

Tabel 4. 12 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Sumber : Data primer yang diolah, 2022	Variabel	Nilai	Hasil	Total	t	Sig.
	Kapabilitas Dinamis Pemasaran → Kinerja Bisnis UMKM	0,244	0,244	0,244	3,242	0,002
	Kapabilitas Dinamis Pemasaran → Kinerja Digital Bisnis Ekosistem	0,625	0,405	0,649	5,756	0,000
	Kinerja Digital Bisnis Ekosistem → Kinerja Bisnis UMKM ^T	0,649				

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa pengaruh langsung Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis UMKM sebesar 0,244 dan pengaruh tidak langsung Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis UMKM melalui Kinerja Digital Bisnis Ekosistem sebesar 0,405 yang diperoleh melalui nilai pengaruh Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Digital Bisnis Ekosistem dikali dengan nilai pengaruh Kinerja Digital Bisnis Ekosistem terhadap Kinerja Bisnis UMKM ditambah nilai pengaruh langsung Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis UMKM ($0,625 \times 0,649 = 0,405 + 0,244 = 0,649$). Pengaruh total dari Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis UMKM melalui Kinerja Digital Bisnis Ekosistem sebesar 0,649 maka Kinerja Digital Bisnis Ekosistem dapat memediasi pengaruh Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis UMKM. Berdasarkan analisa jalur tersebut dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan Kinerja Bisnis UMKM maka dapat melalui jalur Kinerja Digital Bisnis Ekosistem sebagai variabel intervening.

C. Pembahasan

1. Pengaruh Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis Ekosistem

Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Digital Bisnis Ekosistem adalah Positif signifikan. Sedangkan nilai T-hitung 7,755 lebih besar daripada Ttabel (1,98) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti bahwa Kapabilitas Dinamis Pemasaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Digital Bisnis Ekosistem pada UMKM di Jawa Tengah. Berarti hipotesis yang berbunyi: Kapabilitas Dinamis Pemasaran berpengaruh terhadap Kinerja Digital Bisnis Ekosistem adalah **diterima**.

Pengetahuan organisasi yang mendasar perlu diintegrasikan terhadap kapabilitas dinamis. Konsep kapabilitas termasuk diantaranya mencakup struktur organisasi, proses dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan operasional secara lebih efisien (Handrimurtjahjo & Kuncoro, 2012; Zulfikar & Novianti, 2018). Kapabilitas organisasi terdiri dari beragam elemen yang terstruktur dan dapat berulang etika organisasi melakukan beragam aktifitas (Lenkenhoff et al., 2018). Agar suatu aktifitas dapat dipandang sebagai bagian dari kapabilitas, kapabilitas harus memiliki tingkatan tertentu yang telah menjadi rutinitas. Suatu aktifitas dapat dikualifikasikan sebagai kapabilitas apabila telah mampu berperan secara rutin dalam organisasi. Jadi, tidak semua aktifitas dapat dipandang sebagai kapabilitas. Kapabilitas adalah sesuatu yang dapat diandalkan, yang bersifat terstruktur, terpola dan dapat berulang secara teratur (Helfat & Peteraf, 2003). Sedangkan lingkungan yang kondusif dapat dilihat sebagai sebuah ekosistem yang terdiri dari spesies spesies yang berinteraksi dalam lingkungannya. Ekosistem yang sehat akan

menghasilkan lingkungan yang seimbang dan spesies yang sehat. Oleh karena itu, kapabilitas dinamis berpengaruh terhadap kinerja bisnis ekosistem secara signifikan.

2. Pengaruh Kapabilitas Dinamis Pemasaran Terhadap Kinerja Bisnis UMKM

Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis UMKM adalah Positif signifikan. Sedangkan nilai T-hitung 3,242 lebih besar daripada T-tabel (1,98) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti bahwa Kapabilitas Dinamis Pemasaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Bisnis UMKM pada UMKM di Jawa Tengah. Berarti hipotesis yang berbunyi: Kapabilitas Dinamis Pemasaran berpengaruh terhadap Kinerja Bisnis UMKM adalah **diterima**. UMKM memiliki banyak tantangan dalam dunia bisnis karena banyak bermunculan pesaing yang tumbuh salah satunya dikarenakan kemudahan yang ditawarkan oleh situs jejaring sosial dalam berhubungan dengan calon pelanggan atau pembeli. UMKM harus memiliki pengetahuan internal yang berupa pengetahuan untuk mengetahui tantangan dan peluang usaha, pesaing, dan pelanggan. Selain itu UMKM perlu memiliki pengetahuan eksternal meliputi analisis kekuatan dan kelemahan bisnis, karyawan, manajemen pemasaran, operasional, SDM dan Keuangan. Perlu kesadaran tinggi dari UMKM bahwa penelitian dan pengembangan (R&D) produk secara terus menerus sangat penting dilakukan agar selalu dapat menghasilkan produk atau jasa yang bersaing. Semakin tinggi kemampuan UMKM dalam menyerap pengetahuan tersebut maka semakin tinggi pengaruhnya terhadap kinerja inovasi (Hanim et al., 2022).

Kombinasi antara kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki UMKM sangat diperlukan dengan adanya teknologi melalui situs jejaring sosial.

Penggunaan FB dan IG Ads harus diiringi dengan kemampuan untuk mengetahui target pelanggan yang tepat agar dapat melakukan strategi promosi yang efektif atau tepat sasaran. Kemampuan absorptif yang tinggi melalui penggunaan situs jejaring sosial dapat mempercepat waktu untuk menjangkau pasar UMKM, mempercepat adopsi/penyesuaian produk UMKM, membantu manajemen siklus hidup produk UMKM. Mulai dari tahap pengenalan, pertumbuhan, pendewasaan dan penurunan hingga meningkatkan pasar online/ virtual untuk memperkuat inovasi dalam teknologi UMKM.

3. Pengaruh Kinerja Digital Bisnis Ekosistem Terhadap Kinerja Bisnis UMKM

Kinerja Digital Bisnis Ekosistem terhadap Kinerja Bisnis UMKM adalah positif signifikan. Sedangkan nilai T-hitung 8,629 lebih besar daripada T-tabel (1,98) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti bahwa Kinerja Digital Bisnis Ekosistem Berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Bisnis UMKM pada UMKM di Jawa Tengah. Berarti hipotesis yang berbunyi: Kinerja Digital Bisnis Ekosistem berpengaruh terhadap Kinerja Bisnis UMKM adalah **diterima**.

Ekosistem Digital dimungkinkan oleh konvergensi tiga jaringan: jaringan TIK, jaringan sosial, dan jaringan pengetahuan. Koneksi jaringan yang diaktifkan oleh Internet dan World Wide Web tumbuh Bersama tautan jaringan sosial, profesional, kolaborasi, dan bisnis yang sudah ada dan mendasarinya antara pemerintah, peneliti, bisnis, perusahaan, dan teman-teman. Lingkungan komputasi juga tumpah dari satu komputer ke jaringan area lokal (LAN) pada awalnya, dan akhirnya ke Internet global. Berjejaring komputer memotivasi pengembangan

arsitektur terdistribusi dan sumber daya bersama, yang berpuncak pada model peer-to-peer (P2P) (X. Zhao et al., 2020). Komunikasi yang lebih cepat dan lebih luas yang dimungkinkan oleh teknologi memperkuat yang sudah tren yang ada dari ekonomi material berdasarkan manufaktur menuju ekonomi jasa berdasarkan pengetahuan produksi dan rantai nilai terdistribusi.

Ekosistem digital mirip dengan ekosistem alami, tetapi bukannya dihuni oleh biologis organisme mereka dihuni oleh fragmen pengetahuan: ini analog dengan meme (Wilkins, 1998) yang bisa dihitung, dinyatakan dalam bahasa formal atau bahasa alami, didigitalkan dan "hidup" dan menyebar melalui jaringan.

Dengan demikian, ekosistem adalah lingkungan dengan arsitektur yang dirancang untuk memungkinkan digital-nya organisme. Mekanisme yang tertanam dalam ekosistem digital, seperti otak (kolektif), beroperasi seperti bahasa dan protokol. Ekosistem digital dalam evolusinya akan memperoleh lebih banyak layanan dan akan dapat mencakup lebih banyak mekanisme interpretasi pengetahuan (introspeksi), menjadi lebih cerdas dan memberikan lebih banyak mendukung ekosistem bisnis. Ekosistem digital menyematkan mekanisme evolusi yang mendukung evolusi dan adaptasi bahasa-bahasa yang mendiaminya (baik dalam representasi yang disengaja maupun ekstensional). Pendekatan ini pada dasarnya merupakan perpanjangan dan konseptualisasi dari evolusi Internet dan Web.

4. Pengaruh *Kapabilitas Dinamis Pemasaran* terhadap *Kinerja Bisnis UMKM* melalui *Kinerja Digital Bisnis Ekosistem* sebagai variabel intervening

Pengaruh total dari *Kapabilitas Dinamis Pemasaran* terhadap *Kinerja*

Bisnis UMKM melalui Kinerja Digital Bisnis Ekosistem sebesar 0,649 maka Kinerja Digital Bisnis Ekosistem dapat memediasi pengaruh Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis UMKM. Berdasarkan analisa jalur tersebut dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan Kinerja Bisnis UMKM maka dapat melalui jalur Kinerja Digital Bisnis Ekosistem sebagai variabel intervening.

Pengembangan UMKM berbasis digital di Indonesia harus memperhatikan banyak hal terutama perihal konten kreatif. Sebab di era digital, konten merupakan pilar utama agar dapat bersaing di ranah digital. Tanpa konten kreatif sudah bisa dipastikan pengembangan UMKM berbasis digital sulit untuk membuahkan hasil yang signifikan. Dalam konteks ini perancangan konten kreatif harus diupayakan oleh pelaku UMKM baik secara mandiri maupun melalui berbagai pelatihan tambahan. Pelaku UMKM harus didorong untuk dapat memahami karakter dari dunia digital terutama media social (Singawinata & Saifulloh, 2021). Dalam konteks media sosial konten menjadi hal utama agar produk dan jasa yang ditampilkan bisa menarik perhatian para konsumen. Oleh sebab itu para pelaku usaha UMKM harus mengerti mengenai konten-konten kreatif dalam pemasaran digital. Beberapa studi telah menyebutkan bahwa konten kreatif dapat menarik perhatian yang tinggi dari para warganet (Arianto, 2020).

Sejatinya pengembangan UMKM di Indonesia masih terkendala beberapa hal terutama dalam pemasaran produk dan jasa. Kendala tersebut mulai dari manajemen produk (packaging dan branding) hingga teknik pemasaran. Apalagi dalam konteks pandemic Covid-19 pelaku UMKM harus dapat bertransformasi dalam dunia digital terutama dalam pemasaran digital. Kendala utama tersebut terutama dalam pengemasan produk. Sebab masih banyak produk dan jasa UMKM di Indonesia

masih menampilkan produk yang asal jadi. Dampaknya produk dan jasa yang ditawarkan tersebut tidak memiliki nilai daya tarik yang bisa menarik perhatian para konsumen. Disinilah diperlukan berbagai pendampingan melalui pelatihan dalam mengemas produk dan jasa yang bisa menarik perhatian konsumen. Dengan kata lain, diperlukan teknik membuat konten kreatif dalam hal packaging dan branding produk.

Dari data tersebut sejalan dengan upaya Kementrian Koperasi & UMKM, dengan data nya sebagai berikut:



KEMENTERIAN KOPERASI DAN UKM REPUBLIK INDONESIA

PERUBAHAN PERILAKU AKIBAT PANDEMI COVID.19

PENGARUH COVID.19 DALAM DUNIA DIGITAL

1. Membeli kebutuhan sehari-hari dan kebutuhan rumah tangga lainnya melalui jaringan **e-commerce** maupun platform on-demand.
2. Belanja online mendorong lebih banyak pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang **mendigitalisasikan bisnis**.
3. Teknologi membantu masyarakat di kawasan **belajar secara online** selama pandemi corona. Setidaknya ada 135 juta pelajar yang belajar jarak jauh.
4. **Hiburan di saat pandemi** :semakin sering mendengarkan musik, menonton video, menonton film melalui platform Video on Demand dan bermain gim online.
5. Menggunakan **layanan kesehatan online** dan mengaktifkan fitur pelacakan guna mengantisipasi risiko tertular virus corona.
6. Terbiasa bekerja dari rumah atau **work from home (WFH)**. Pandemi Covid.19 memaksa banyak perusahaan untuk mempercepat penerapan solusi digital, sehingga karyawan dapat bekerja dari luar kantor.

Sumber : Research Cloud, Temasek, dan Bain & Company 2020

@kemenkopuk 1300387 www.kemenkopuk.go.id

KEMENTERIAN KOPERASI DAN UKM REPUBLIK INDONESIA

KEBIJAKAN TERKAIT EKONOMI DIGITAL UMKM

KEBIJAKAN TERKAIT	POSITIF	NEGATIF
PP No the 80/2019 tentang Perdagangan Melalui Sistem Elektronik (PMSE)	Telah mengatur hak dan kewajiban bagi penjual dan konsumen dalam melakukan transaksi jual-beli daring (online)	Belum ada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis (juklak/juknis) untuk PMSE
UU No. 7 Tahun 2014 tentang Perdagangan, Pasal 65 mengatur mengenai data/informasi yang disediakan bisnis online	Mendukung pertukaran data antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah	Belum bisa mengikuti perubahan pengolahan dan persebaran data digital yang semakin kompleks
Permendag 50/2020 tentang Ketentuan Perizinan Usaha, Periklanan, Pembinaan, & Pengawasan Pelaku Usaha dalam PMSE	Mendorong pengurangan disparitas harga antar wilayah atau pulau dengan penentuan satu tarif	Belum diperbaharui dengan peraturan mengenai cross-border digital serta Belum mengatur mengenai post-entry yang memihak pada produk UMKM
21/18/PADG/2019 Bank Indonesia tentang Implementasi Standar Nasional Quick Response (QRIS) Code untuk Pembayaran	Mempercepat transformasi pembayaran cashless dalam transaksi luring (offline)	Belum mengatur mengenai transaksi keuangan/payment digital
Undang-Undang Informasi dan Transaksi Elektronik (UU ITE) No 11 Tahun 2008	Mengatur mengenai persebaran data dan informasi di dunia maya	Belum mengatur perlindungan data pribadi penjual maupun konsumen secara komprehensif sehingga menghambat migrasi data

KEMENTERIAN KOPERASI DAN UKM
REPUBLIK INDONESIA

MENDORONG UMKM MASUK DALAM EKOSISTEM DIGITAL

UMKM
64.194.056

19% | **12,1 Juta UMKM**
Sudah terhubung kedalam Ekosistem digital

Sampai Tahun 2024 ditargetkan 30 juta umkm masuk dalam ekosistem digital, Untuk itu pemerintah mengkampanyekan “Go Digital” bagi UMKM sebagai salah satu upaya percepatan Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN). Kerja sama dengan e-commerce ternama dilakukan sebagai salah satu strategi untuk menyerap produk UMKM dan memperluas target merchant UMKM pengguna QRIS hingga 12 juta merchant pada 2021

QRIS QR Code Standar Pembayaran Nasional

STRATEGI PENDEKATAN DIGITALISASI BAGI UMKM

- Pendampingan
- Aplikasi (user friendly)
- Klastering model
- Agrigator

KEMENTERIAN KOPERASI DAN UKM
REPUBLIK INDONESIA

ROAD MAP UMKM DIGITAL 2021-2024

	2021 tetap dilanjutkan dan ditambah :	2022 tetap dilanjutkan dan ditambah :	2023 tetap dilanjutkan dan	
LITRASI DIGITAL UMKM Mikro Maju Google Bisnisku Jenius Bisnisku 99% Usahaku	Mikro : Pelatihan literasi & On board UMKM : Pelatihan pembukuan digital, digital branding, memahami trend digital, Kop-Pelatihan literasi digital dan pembukuan digital	Mikro : Digitalisasi Usaha Mikro UMKM : Digitalisasi UMKM, Transformasi digital, Panel, Layanan Terpadu UMKM Kop: Digitalisasi koperasi	Mikro : Digitalisasi manajemen Usaha Mikro UMKM : Transformasi digital berorientasi pasar global	Sedang dalam pembahasan.
KAPASITAS PRODUKSI Rumah Produksi Bersama Baparekraf Digital WhatsApp Go Global She Means Business	Mikro : Rumah produksi bersama UMKM : Peningkatan nilai barang melalui platform digital (value creation) , peningkatan nilai pemasaran melalui e-commerce Kop : pembiayaan modal produksi	Mikro : Up scaling production UMKM : Industry 4.0 Kop : Digitalisasi manajemen produksi	Mikro : Standardisasi usaha mikro Kop&UMKM : Produk berbasis IoT dan Big Data	Sedang dalam pembahasan
KUALITAS PRODUKSI APEC SME Biz Forum Kakak Asuh UMKM Plut Geber UMKM	Mikro : Rumah desain bersama, rumah kemitraan bersama Kop&UMKM : Peningkatan kualitas, standarisasi dan sertifikasi produk (taraf internasional)	Mikro : Digitalisasi produk Kop&UMKM : Kolaborasi sineman, desainer & UKM	Mikro : Digitalisasi produk Kop&UMKM : R&D berbasis IoT dan Big Data	Sedang dalam pembahasan
AKSES PASAR Gernas BBI Laman LKPP JP Hub PaDi UMKM	Mikro : Pengapungan oleh pemerintah daerah, optimasi micro influencer, onboard media sosial (WA, IG, FB) Kop&UMKM : LKPP, Smesco, PaDi UMKM, Onboarding e-commerce lokal, Kemitraan Ekspor.	Mikro : Peningkatan pengguna e-commerce Kop&UMKM : Smesco go Global, Trading House, Business Matching Diaspora	Mikro : Peningkatan pengguna e-commerce Kop&UMKM : Marketing berbasis IoT, Big Data dan Artificial Intelligent	Sedang dalam pembahasan

UMKM DIGITAL

2021 13,7 JUTA

2022 19,0 JUTA

2023 24,5 JUTA

2024 30 JUTA

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kapabilitas Dinamis Pemasaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Digital Bisnis Ekosistem pada UMKM di Jawa Tengah.
2. Kapabilitas Dinamis Pemasaran berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja Bisnis UMKM Jawa Tengah.
3. Kinerja Digital Bisnis Ekosistem berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Bisnis UMKM pada UMKM di Jawa Tengah.
4. Kinerja Digital Bisnis Ekosistem dapat memediasi pengaruh Kapabilitas Dinamis Pemasaran terhadap Kinerja Bisnis UMKM.

B. Implikasi Teoritis

1. Bermanfaat bagi UMKM
2. Bermanfaat bagi khasanah Ilmu pengetahuan

C. Implikasi Manajerial

1. Kinerja Bisnis UMKM
2. Upaya Pemerintah, Masyarakat untuk membangun kesadaran pentingnya Kinerja Digital Bisnis Ekosistem

D. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Pendatang

Peneliti menyadari variabel yang dilibatkan terbatas maka perlu penelitian lebih lanjut yang lebih lengkap. Penelitian ini merupakan solusi terbaik bagi UMKM yang menopang ekonomi nasional, Kinerja Digital Bisnis Ekosistem merupakan solusi antara variabel kapabilitas dinamis pemasaran dan Kinerja Bisnis UMKM. Dan tesis ini sejalan dengan upaya pemerintah. Namun tidak menutup kemungkinan kedepan perlu ada penelitian lebih lanjut lagi dan melibatkan berbagai variabel sehingga tingginya khasanah ilmu pengetahuan Kinerja Digital Bisnis Ekosistem.

Setelah keunggulan sumber daya dan kapabilitas digital di perkuat, penulis menyarankan bagi peneliti berikutnya agar topik penelitian ini dikembangkan lagi dengan penerapan teori orientasi kewirausahaan (enhanced entrepreneurial orientation) yang sudah ditingkatkan melalui ekspansi teknologi inovasi digital, hal ini perlu dilakukan karena konsep orientasi kewirausahaan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan dapat dijadikan sebagai strategi bertahan bisnis.



DAFTAR PUSTAKA

Adiwibowo, I. R. (n.d.). Pemetaan Ekosistem Teknologi Digital untuk Membantu Penanganan Covid-19 di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Daerah Khusus Ibukota Jakarta. *Journal of Information Systems for Public Health*. <https://journal.ugm.ac.id/jisph/article/view/62457>

Akbar, A. (2018). *Digital Ekosistem*. books.google.com. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=qXzpDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=ekosistem+digital&ots=HHA85GtsIU&sig=LbkKzw6ToomSdyXCcpIU--BTvCk>

- Arianto, B. (2020). Peran Buzzer Media Sosial dalam Memperkuat Ekosistem Pemasaran Digital. In *Jurnal Optimum UAD*. academia.edu. https://www.academia.edu/download/63814731/PERAN_BUZZER_MEDIA_SOSIAL_DALAM_MEMPERKUAT_EKOSISTEM20200702-19184-1uea0bb.pdf
- Baggio, R., & Chiappa, G. D. (2013). Tourism destinations as digital business ecosystems. ... *and Communication Technologies in Tourism 2013*. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36309-2_16
- Bähr, K. (2022). Customer roles in digital business ecosystems: different forms of customer contribution in value creation. *Handbook on Digital Business Ecosystems*. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781839107184/9781839107184.00021.xml>
- Baumann, S., & Leerhoff, M. (2022). Networks, platforms, and digital business ecosystems: mapping the development of a field. ... *on Digital Business Ecosystems*. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781839107184/9781839107184.00007.xml>
- Buschow, C., & Suhr, M. (2022). Business ecosystems in digital journalism: cross-border collaborative investigations as a novel organizational form. *Handbook on Digital Business Ecosystems*. <https://www.elgaronline.com/abstract/edcoll/9781839107184/9781839107184.00027.xml>
- Crupi, A., Sarto, N. Del, Minin, A. Di, & ... (2022). Disentangling the importance of digital platforms and absorptive capacity in digital business ecosystems. ... *Business Ecosystems*. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781839107184/9781839107184.00009.xml>
- Cui, Y., & Singh, P. J. (2022). Blockchain-based supply chain architecture adapted to digital business ecosystems. *Handbook on Digital Business Ecosystems*. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781839107184/9781839107184.00033.xml>
- Danipranata, J. (2019). Indeks kepekaan lingkungan ekosistem mangrove dengan interpretasi citra digital, studi kasus: Pesisir Barat Pulau Bangka, Propinsi Kepulauan Bangka Belitung. ... *Sumberdaya Alam Dan Lingkungan (Journal of ...)*. <https://jurnal.ipb.ac.id/index.php/jpsl/article/view/18005>
- Delina, R., Tkac, M., & Janke, F. (2012). Trust building electronic services as a crucial self-regulation feature of digital business ecosystems. In *Journal of Systems Integration*. core.ac.uk. <https://core.ac.uk/download/pdf/26826297.pdf>

- Diandra, D., & Syahputra, E. (2021). Covid-19 dan Strategi Bertahan Bisnis di Era Inovasi Digital: Dalam Perspektif Kapabilitas Digital Keunggulan Sumber Daya. *Prosiding Industrial Research ...*, 4–5. <https://jurnal.polban.ac.id/ojs-3.1.2/proceeding/article/view/2887/2238>
- Ehrensperger, R., Sauerwein, C., & ... (2021a). Rethinking Information Technology Governance for Digital Business Ecosystems. *2021 IEEE 25th ...* <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9626170/>
- Ehrensperger, R., Sauerwein, C., & ... (2021b). Toward a Maturity Model for Digital Business Ecosystems from an IT perspective. *2021 IEEE 25th ...* <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9626179/>
- Ekawarti, Y., & Endarwati, E. T. (2022). Interpretasi Ekosistem Ekonomi Digital Bagi Pelaku Usaha Mikro Perempuan. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah ...* <https://jurnal.unived.ac.id/index.php/er/article/view/2730>
- Feldt, J., & Kontny, H. (2022). Evolving internal digital business ecosystems for order fulfillment. *Handbook on Digital Business Ecosystems*. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781839107184/9781839107184.0054.xml>
- Götz, F., Buck, C., Rosemann, M., & ... (2022). Digital business ecosystems: a comparison of different industries. ... *Business Ecosystems*. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781839107184/9781839107184.0043.xml>
- Hamzah, A., & Omar, R. (2017). Ekosistem Media Malaysia: Daripada Minda Alamiah Kepada Minda Digital. *Jurnal Pengajian Media Malaysia*. <https://sare.um.edu.my/index.php/JPMM/article/view/28626>
- Handoyo, E., & Istiarni, A. (2020). ... AKSES TERBUKA REPOSITORI DIGITAL SEBAGAI UPAYA KETERBUKAAN INFORMASI DALAM EKOSISTEM DIGITAL PERPUSTAKAAN PERGURUAN TINGGI *VISI PUSTAKA: Buletin Jaringan ...* <https://ejournal.perpusnas.go.id/vp/article/view/648>
- Handrimurtjahjo, A. D., & Kuncoro, E. A. (2012). Peran Daya Saing Kultural dan Kapabilitas Dinamik dalam Meningkatkan Kinerja Organisasional. *Binus Business Review*, 3(2), 777. <https://doi.org/10.21512/bbr.v3i2.1360>
- Hanim, L., Soponyono, E., & Maryanto, M. (2022). Pengembangan UMKM Digital di Masa Pandemi Covid-19. *Prosiding Seminar Nasional Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1), 30–39. <https://doi.org/10.24967/psn.v2i1.1452>
- Hartono, H. (2020). PENGEMBANGAN PERPUSTAKAAN DIGITAL BERINKLUSI SOSIAL DALAM EKOSISTEM DIGITAL BERBASIS MULTIKULTURAL INDONESIA. *Jurnal El-Pustaka*. <http://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/elpustaka/article/view/6723>

- Hartono, H. (2022). Representasi Demokrasi Informasi Sebagai Strategi Pengembangan Perpustakaan Dalam Ekosistem Digital Studi Teoritis Pendekatan Dalam Membangun Open *UNILIB: Jurnal Perpustakaan*.
<https://journal.uui.ac.id/unilib/article/view/14753>
- Hasibuan, M. D. (2020). *Analisis Ekosistem Digital pada Repository Institusional Perpustakaan Universitas Negeri Medan*. repository.usu.ac.id.
<https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/28948>
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C. F. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 130(December), 683– 697.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.001>
- Ivanov, A. L., & Shustova, I. S. (2020). ... tsifrovyyh ekosistem kak fundamentalnogo elementa tsifrovoy ekonomiki [Research on digital ecosystems as a fundamental element of the digital In *doi*.
- Jeglinsky, V., & Winkler, H. (2022). Improved decisions for digitalization projects in digital business ecosystems. *Handbook on Digital Business Ecosystems*.
<https://www.elgaronline.com/abstract/edcoll/9781839107184/9781839107184.00028.xml>
- Jupowicz-Ginalska, A., & Sokół, K. (2022). Digital business ecosystems in the media: VR technology implementation models. ... *on Digital Business Ecosystems*.
<https://www.elgaronline.com/abstract/edcoll/9781839107184/9781839107184.00045.xml>
- Juwita, O., Ali, M., Widodo, A. P., & ... (2022). Studi Literatur Platform Digital Sebagai Sarana Pembangunan Ekosistem Dalam Mengembangkan UMKM. *INFORMAL: Informatics*
<https://jurnal.unej.ac.id/index.php/INFORMAL/article/view/31547>
- Kokkonen, K., Hannola, L., Rantala, T., Ukko, J., & ... (2020). Digital twin business ecosystems: Preconditions and benefits for service business. ... *in Digital Ecosystems*.
<https://cris.vtt.fi/en/publications/digital-twin-businessecosystems-preconditions-and-benefits-for-s>
- Korpela, K., Kuusiholma, U., Taipale, O., & ... (2013). A framework for exploring digital business ecosystems. *2013 46th Hawaii*
<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6480309/>
- Korpela, K., Ritala, P., Vilko, J., & ... (2013). A management and orchestration model for integrating Digital Business Ecosystems. In *International Journal of*
https://www.researchgate.net/profile/KariKorpela/publication/264837517_A_management_and_orchestration_model_for_integrating_Digital_Business_Ecosystems/links/53f6191e0cf22be01c405

e4a/A-management-and-orchestration-model-for-integrating-DigitalBusiness-Ecosystems.pdf

- Lenkenhoff, K., Wilkens, U., Zheng, M., Süße, T., Kuhlenkötter, B., & Ming, X. (2018). Key challenges of digital business ecosystem development and how to cope with them. *Procedia CIRP*, 73, 167–172. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.04.082>
- Liu, K., & Guo, H. (2020). Digital innovation and transformation to business ecosystems. *International Conference on Enterprise Information* https://doi.org/10.1007/978-3-030-75418-1_36
- Lu, J., Niu, L., & Zhang, G. (2012). A situation retrieval model for cognitive decision support in digital business ecosystems. *IEEE Transactions on Industrial* <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6153372/>
- Maijanen, P. (2022). Digital business ecosystems and dynamic capabilities. *Handbook on Digital Business Ecosystems*. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781839107184/9781839107184.0010.xml>
- McKelvey, B. (2021). Managing the consequences of digital networks and accelerated complexity dynamics in digital business ecosystems. *Management in the Age of Digital Business* <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/97804292782111/managing-consequences-digital-networks-accelerated-complexitydynamics-digital-business-ecosystems-bill-mckelvey>
- Michalke, S., Lohrenz, L., Siemon, D., & ... (2022). Design knowledge for digital business ecosystems: towards design principles for digital engagement platforms. ... *Business Ecosystems*. <https://www.elgaronline.com/abstract/edcoll/9781839107184/9781839107184.00019.xml>
- Moss, D. L., Gundlach, G. T., & Krotz, R. T. (2021). Market power and digital business ecosystems: Assessing the impact of economic and business complexity on competition analysis and remedies. *Available at SSRN 3864481*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3864481
- Nurlatifah, M. (2018). Posisi Undang-Undang Pers Indonesia Dalam Ekosistem Media Digital. *Profetik: Jurnal Komunikasi*. <http://ejournal.uinsuka.ac.id/isoshum/profetik/article/view/1289>
- Ojo, N. M. E., Mafimisebi, O. P., & Arndt, F. (2022). Female entrepreneurs innovativeness in digital business ecosystems. ... *on Digital Business Ecosystems*. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781839107184/9781839107184.0017.xml>

- Pershina, R. (2022). Big data analytics for developing sustainable capabilities of digital business ecosystems. *Handbook on Digital Business Ecosystems*. <https://www.elgaronline.com/abstract/edcoll/9781839107184/9781839107184.00041.xml>
- Peter, P., & Ritzrau, W. (2022). Better data, better business, better lives: towards a symbiotic reporting framework for sustainable digital business ecosystems. *Handbook on Digital Business Ecosystems*. <https://www.elgaronline.com/abstract/edcoll/9781839107184/9781839107184.00038.xml>
- Pratama, E. Y. (2022). *PERAN DINAS KOPERASI USAHA KECIL MENENGAH DAN PERDAGANGAN DALAM PENINGKATAN EKOSISTEM DIGITAL DI KOTA TARAKAN PROVINSI* eprints.ipdn.ac.id. <http://eprints.ipdn.ac.id/11707/>
- Pudhail, M., & Baihaqi, I. (2020). Strategi Pengembangan Ekosistem Ekonomi Digital Indonesia. *Jurnal Ilmiah Vidya*. <http://vidya.wisnuwardhana.ac.id/index.php/vidya/article/view/16>
- Raza, M., Hussain, F. K., Hussain, O. K., & ... (2010). Q-Contract Net: A negotiation protocol to enable quality-based negotiation in Digital Business Ecosystems. ... *on Complex, Intelligent* <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5447421/>
- Razavi, A. R., Krause, P. J., & ... (2010). From business ecosystems towards digital business ecosystems. ... *on Digital Ecosystems* <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5610633/>
- Razavi, A. R., Krause, P. J., & Strømme-Bakhtiar, A. (2010). From Business Ecosystems towards Digital Business Ecosystems. *4th IEEE International Conference on Digital Ecosystems and Technologies - Conference Proceedings of IEEE-DEST 2010, DEST 2010*, 290–295. <https://doi.org/10.1109/DEST.2010.5610633>
- Reisinger, S., & Lehner, J. M. (2022). Dealing with strategic tensions in digital business ecosystems. ... *on Digital Business Ecosystems*. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781839107184/9781839107184.0011.xml>
- Rohmaniyah, W. (2021). Optimalisasi Zakat Digital Melalui Penguatan Ekosistem Zakat di Indonesia. *Al-Huquq: Journal of Indonesian Islamic* <http://ejournal.iainmadura.ac.id/index.php/alhuquq/article/view/5743>
- Sabirin, A., & Herfian, R. H. (2021). ... Ekosistem Digital terhadap Hukum Persaingan Usaha di Indonesia serta Optimalisasi Peran Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) di Era Ekonomi Digital. *Jurnal Persaingan Usaha*. <https://jurnal.kppu.go.id/index.php/official/article/view/23>
- Salamah, U. U. S., Ngazizah, N., & ... (2022). Pengembangan LKS Digital

- Berbasis Critical Thinking Skill Pada Tema Ekosistem Kelas V Sekolah Dasar. *Jurnal Educatio FKIP*
<https://www.ejournal.unma.ac.id/index.php/educatio/article/view/2152>
- Schütte, R., & Wulfert, T. (2022). Digital platforms and trading companies: the evolution of traditional business ecosystems into integrated digital business ecosystems. *Handbook on Digital Business Ecosystems*.
<https://www.elgaronline.com/abstract/edcoll/9781839107184/9781839107184.00022.xml>
- Senyo, P. K., Liu, K., & Effah, J. (2017). *Towards a methodology for modelling interdependencies between partners in digital business ecosystems*. eprints.soton.ac.uk. <https://eprints.soton.ac.uk/438649/>
- Senyo, P. K., Liu, K., & Effah, J. (2018a). A framework for assessing the social impact of interdependencies in digital business ecosystems. ... *Conference on Informatics and Semiotics in* https://doi.org/10.1007/978-3-319-945415_13
- Senyo, P. K., Liu, K., & Effah, J. (2018b). Understanding behaviour patterns of multi-agents in digital business ecosystems: an organisational semiotics inspired framework. ... *Conference on Applied Human Factors and* https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9_21
- Senyo, P. K., Liu, K., Sun, L., & Effah, J. (2016). Evolution of norms in the emergence of digital business ecosystems. In *International Conference on Informatics* Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42102-5_9
- Setiawan, A. B. (2018). Pengembangan Kebijakan Terhadap Penyediaan Layanan Aplikasi Dan Konten Pada Ekosistem Digital Melalui Over The Top Policy Development Towards In *Jurnal Penelitian Pos dan Informatika*. [pdfs.semanticscholar.org. https://pdfs.semanticscholar.org/8d7e/f8a36c1238063f60642b4d6688649484f192.pdf](https://pdfs.semanticscholar.org/8d7e/f8a36c1238063f60642b4d6688649484f192.pdf)
- Sharma, R., Pereira, F., Ramasubbu, N., & ... (2010). Assessing value creation and value capture in digital business ecosystems. ... *Business Ecosystems* https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2286128
- Singawinata, I. P., & Saifulloh, M. (2021). Membangun ekosistem digital UMKM di era pandemi COVID-19 melalui PT PII (Persero) di, Kuningan Barat, Jakarta. *Jurnal Pustaka Dianmas*.
<https://journal.moestopo.ac.id/index.php/dianmas/article/view/1494>
- Siregar, V. V. M. (2012). *Analisis Ekosistem Digital pada Repository Institutional USU*. [repositori.usu.ac.id. https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/14508](https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/14508)

- Sumereder, A., & Dokken, T. (2022). Model-Based Guide Toward Digitization in Digital Business Ecosystems. *Domain-Specific Conceptual Modeling*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-93547-4_18
- Sun, L., Tan, C., Robertson, S., Liu, K., Cook, M., & ... (2016). Open digital business ecosystems: A pathway for value Co-creation. In ... *conference on informatics* Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42102-5_10
- Suryati, S., Wahyuningsih, S., & ... (2021). Penguatan Ekosistem Pembelajaran Digital Dimasa Pandemi Covid-19 Menggunakan Aplikasi Edmodo. In ... : *Jurnal PkM Ilmu* [pdfs.semanticscholar.org. https://pdfs.semanticscholar.org/a7a3/df8474cdf57d70aefef21d87f51caf30d93d.pdf](https://pdfs.semanticscholar.org/a7a3/df8474cdf57d70aefef21d87f51caf30d93d.pdf)
- Suuronen, S., Ukko, J., Eskola, R., Semken, R. S., & ... (2022). A systematic literature review for digital business ecosystems in the manufacturing industry: Prerequisites, challenges, and benefits. In *CIRP Journal of ...*. Elsevier. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1755581722000402>
- Sviridov, O. Y. (2018). Razvitie bankovskikh ekosistem na osnove sovremennykh tsifrovyykh tekhnologiy [Development of banking ecosystems based on modern digital In *Economic problems*.
- Tan, F. T. C., Ondrus, J., Tan, B., & Oh, J. (2020). Digital transformation of business ecosystems: Evidence from the Korean pop industry. *Information Systems Journal*. <https://doi.org/10.1111/isj.12285>
- Tan, Y. L., & Macaulay, L. (2011). *Factors affecting regional SMEs progression to digital business ecosystems*. [aisel.aisnet.org. https://aisel.aisnet.org/amcis2011_submissions/287/](https://aisel.aisnet.org/amcis2011_submissions/287/)
- Tawaststjerna, T., & Olander, H. (2021). Managing Digital Transformation In Digital Business Ecosystems. *International Journal of Innovation* <https://doi.org/10.1142/S136391962140003X>
- Tornjanski, V., Knežević, S., Ljubanić, D., Glišić, V., & ... (2021). Towards secured digital business ecosystems: From threats to opportunities. *EBusiness Technologies* <https://ebt.rs/journals/index.php/confproc/article/view/85>
- Trevisan, A. H., Zacharias, I. S., Castro, C. G., & Mascarenhas, J. (2021). Circular economy actions in business ecosystems driven by digital technologies. *Procedia* *CIRP*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827121005394>
- Tsai, C. H., & Zdravkovic, J. (2022). A survey of roles and responsibilities in digital business ecosystems. *13th IFIP Working Conference, PoEM 2020* <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1531016>
- Tsai, C. H., Zdravkovic, J., & Stirna, J. (2020). Capability management of digital business ecosystems—a case of resilience modeling in the healthcare domain.

International Conference on Advanced ... https://doi.org/10.1007/978-3030-58135-0_11

Tsai, C. H., Zdravkovic, J., & Stirna, J. (2022). Modeling Digital Business Ecosystems: A Systematic Literature Review. *Complex Systems Informatics ...* <https://csimq-journals.rtu.lv/article/view/csimq.2022-30.01>

Utoyo, I. (2016). *Sillicon Valley Mindset: Membangun ekosistem startup digital indonesia*. books.google.com.
https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=2MpGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=ekosistem+digital&ots=Wp0TbCFB7&sig=eR8rBvg23iCyJ5_1GSUKcjAd3zg

Zhao, W. G. W., & Yang, Y. (2022). Artificial intelligence meets ontoepistemologies: distinctive sociomaterial perspectives for organizational research at the intersection of digital business ecosystems *Handbook on Digital Business Ecosystems*.
<https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781839107184/9781839107184.00035.xml>

Zhao, X., Gou, J., & Ying, W. (2020). Developing Digital Business Ecosystems to Create Collaborative Value in Supply-Chain Finance. *Working Conference on Virtual Enterprises*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-62412-5_3

Zulfikar, R., & Novianti, L. (2018). Pengaruh Kapabilitas Jejaring Usaha Dan Media Sosial Terhadap Kinerja Usaha. *JURISMA : Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 8(2). <https://doi.org/10.34010/jurisma.v8i2.1004>

