

HUBUNGAN ANTARA *NOVELTY-CENTERED BUSINESS MODEL DESIGN* (NBMD) DAN KINERJA OPERASIONAL: INTEGRASI EKSTERNAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Atika Yusa¹, Izmi Wardah Ammar², Ridho Riyansha³, Wati Indah Sari⁴, Yoni Candra⁵, Zaitul Zaitul⁶
^{1,2,3,4,5}S2 Ilmu Manajemen, Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia
⁶Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia
Email korespondensi: atikayusa01@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *Novelty-Centered Business Model Design* (NBMD) dan kinerja operasional dengan mempertimbangkan peran mediasi dari integrasi eksternal pada sektor ritel swalayan di Kota Padang. Latar belakang penelitian ini berangkat dari tantangan yang dihadapi swalayan dalam menghadapi persaingan digital dan perubahan perilaku konsumen, yang menuntut inovasi dalam model bisnis serta kolaborasi lintas-organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) terhadap data dari 35 responden yang terdiri dari pemilik, kepala toko, dan manajer swalayan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa NBMD berpengaruh positif dan signifikan terhadap integrasi eksternal, namun tidak ditemukan pengaruh signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung dari NBMD dan integrasi eksternal terhadap kinerja operasional. Dengan demikian, integrasi eksternal tidak terbukti sebagai mediator dalam hubungan antara NBMD dan kinerja operasional. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kebaruan dalam desain model bisnis cenderung memperkuat kolaborasi eksternal, namun dampaknya terhadap performa operasional belum terlihat secara langsung. Implikasi praktis dari hasil ini menekankan pentingnya peningkatan kualitas implementasi integrasi eksternal serta faktor-faktor internal lain agar inovasi model bisnis dapat menghasilkan kinerja operasional yang optimal.

Kata kunci: novelty-centered business model design, integrasi eksternal, kinerja operasional

Abstract

This study aims to analyze the relationship between *Novelty-Centered Business Model Design* (NBMD) and operational performance by considering the mediating role of external integration in the self-service retail sector in Padang City. The background of this research departs from the challenges faced by supermarkets in facing digital competition and changes in consumer behavior, which demand innovation in business models as well as cross-organizational collaboration. This study uses a quantitative approach with the *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) method on data from 35 respondents consisting of owners, store managers, and supermarket managers. The results showed that NBMD had a positive and significant effect on external integration, but no significant influence was found either directly or indirectly from NBMD and external integration on operational performance. Thus, external integration has not been proven to be a mediator in the relationship between NBMD and operational performance. The study concludes that novelties in business model design tend to strengthen external collaboration, but the impact on operational performance has not been seen directly. The practical implications of these results emphasize the importance of improving the quality of the implementation of external integrations as well as other internal factors in order for business model innovation to produce optimal operational performance.

Keywords: novelty-centered business model design, external integration, operational performance

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, perusahaan dituntut untuk terus berinovasi dalam merancang model bisnisnya. Salah satu pendekatan strategis

yang mulai mendapat perhatian dalam beberapa tahun terakhir adalah *Novelty-centered Business Model Design* (NBMD), yaitu pendekatan desain model bisnis yang menekankan pada penciptaan kebaruan dalam proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, dan mekanisme pendapatan (Clauss et al., 2021). Inovasi dalam model bisnis ini diyakini dapat memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan dan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja operasional perusahaan, termasuk efisiensi proses, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan (Teece J. David, 2018). Dalam konteks persaingan yang intensif ini, Kinerja Operasional (Operational Performance - OP) menjadi tolok ukur fundamental bagi keberhasilan sebuah swalayan. Kinerja operasional yang unggul, mencakup efisiensi biaya, kecepatan layanan, fleksibilitas dalam merespon permintaan pasar, dan kualitas produk yang terjaga, merupakan kunci untuk mencapai profitabilitas dan keberlanjutan bisnis (Slack & Brandon-Jones, 2020).

Swalayan sebagai bentuk usaha ritel modern di kota Padang menghadapi tekanan besar akibat perubahan perilaku konsumen, digitalisasi, dan persaingan dari platform e-commerce. Untuk bertahan dan berkembang, swalayan perlu mengadopsi pendekatan model bisnis yang inovatif dan terintegrasi secara eksternal. Meskipun banyak swalayan telah menerapkan elemen-elemen kebaruan dalam layanannya, seperti penggunaan aplikasi belanja digital, promosi berbasis data pelanggan, dan kerjasama dengan penyedia logistik lokal, efektivitas strategi ini terhadap kinerja operasional belum banyak diteliti secara empiris, terutama pada cakupan wilayah lokal seperti kota Padang.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara Novelty-centered Business Model Design (NBMD) dan kinerja operasional dengan peran mediasi dari integrasi eksternal. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan literatur manajemen inovasi dan operasional, serta memberikan implikasi praktis bagi pelaku bisnis ritel di tingkat lokal dalam merancang strategi model bisnis yang lebih adaptif dan kolaboratif.

TINJAUAN LITERATUR

Kinerja operasional

Kinerja operasional merupakan salah satu elemen kunci dalam manajemen strategis dan operasional, karena mencerminkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mengelola proses-proses bisnisnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja ini mencakup berbagai aspek seperti produktivitas, kualitas layanan atau produk, efisiensi biaya, kecepatan proses, dan kepuasan pelanggan. Menurut Kaplan dan Norton (1996), dalam kerangka *Balanced Scorecard*, kinerja operasional termasuk dalam perspektif proses bisnis internal. Perspektif ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada hasil finansial, tetapi juga pada bagaimana proses internal dijalankan secara efisien dan inovatif. Proses yang unggul akan mendukung tercapainya keunggulan kompetitif dan memperkuat posisi organisasi di pasar. Dalam kerangka tersebut, pengukuran kinerja operasional bertujuan untuk memastikan bahwa setiap aktivitas operasional berkontribusi langsung terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Sementara itu, menurut Slack, Brandon-Jones, dan Johnston (2020) dalam buku *Operations Management*, terdapat lima dimensi utama yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja operasional, yaitu kualitas, kecepatan, keandalan, fleksibilitas, dan efisiensi biaya. Kualitas merujuk pada kemampuan organisasi menghasilkan produk atau layanan yang bebas dari kesalahan dan sesuai dengan harapan pelanggan. Kecepatan berkaitan dengan waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi dan mengantarkan barang atau jasa kepada pelanggan. Keandalan menggambarkan konsistensi perusahaan dalam memenuhi janji kepada pelanggan, misalnya ketepatan pengiriman. Fleksibilitas merujuk pada kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan permintaan pasar atau kebutuhan pelanggan. Terakhir, efisiensi biaya menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menjalankan proses operasional dengan penggunaan sumber daya yang minimal tanpa mengorbankan kualitas.

Novelty-centered Business Model Design (NBMD).

Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, organisasi dituntut untuk tidak hanya mengandalkan efisiensi operasional, tetapi juga inovasi dalam merancang model bisnis. Salah satu pendekatan yang menonjol dalam inovasi ini adalah *Novelty-centered Business Model Design* (NBMD), yaitu strategi perancangan model bisnis yang menekankan pada penciptaan elemen-elemen baru yang belum pernah ditawarkan sebelumnya, baik dalam hal proposisi nilai, arsitektur pendapatan, saluran distribusi, maupun interaksi dengan pelanggan (Karmeni et al., 2022). NBMD memberikan pengaruh yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja operasional Perusahaan. Hal ini karena NBMD mendorong fleksibilitas dalam proses, kecepatan adaptasi terhadap kebutuhan pasar, dan peningkatan kualitas layanan. Studi oleh Wu, Liu, dan Gu (2024) menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur yang menerapkan NBMD mengalami peningkatan signifikan dalam layanan pelanggan dan berdampak positif terhadap kinerja operasional secara keseluruhan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pendekatan kebaruan dalam desain model bisnis memungkinkan perusahaan untuk melampaui batas efisiensi tradisional dan menciptakan nilai melalui peningkatan proses pelayanan.

Dalam konteks usaha kecil dan menengah (UKM), NBMD juga terbukti menjadi mekanisme transisi strategis yang penting. Karmeni et al. (2022) menjelaskan bahwa NBMD membantu UKM berpindah dari fase eksplorasi ide ke fase eksploitasi pasar, melalui penguatan proses internal dan pemanfaatan modal kreatif yang lebih baik. Hal ini mengimplikasikan bahwa inovasi dalam model bisnis bukan hanya berdampak pada nilai pasar, tetapi juga pada efisiensi dan efektivitas operasional. Meski demikian, studi meta-analisis oleh de Oliveira Santini et al. (dalam Karmeni et al., 2022), menunjukkan bahwa NBMD dapat menimbulkan konflik sumber daya ketika tidak diimbangi dengan strategi efisiensi, terutama di perusahaan dengan keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, penerapan NBMD perlu diselaraskan dengan pengelolaan proses operasional yang terukur agar nilai kebaruan dapat diterjemahkan menjadi kinerja operasional yang optimal. Secara keseluruhan, literatur menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara NBMD dan kinerja operasional, dengan catatan bahwa keberhasilan hubungan tersebut sangat bergantung pada

kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya, strategi kompetitif, dan konteks lingkungan eksternal.

H1. Pengaruh *Novelty-centered Business Model Design* (NBMD), terhadap Kinerja Operasional (OP).

Penelitian oleh Ciszewska-Mlinarič, Elleuch, dan Wójcik (2023) menegaskan bahwa keberhasilan NBMD sangat bergantung pada integrasi eksternal. Studi mereka terhadap perusahaan teknologi tinggi menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan NBMD cenderung memperkuat kolaborasi dengan mitra luar seperti pemasok teknologi, pelanggan strategis, dan institusi penelitian. Integrasi ini memungkinkan perusahaan mengakses ide baru, sumber daya unik, serta kemampuan adaptasi yang lebih tinggi terhadap pasar dinamis. Studi ini mengindikasikan bahwa NBMD dan integrasi eksternal memiliki hubungan yang erat. NBMD menjadi pemicu kebutuhan akan kerja sama eksternal, sementara keberhasilan desain model bisnis inovatif sangat dipengaruhi oleh sejauh mana perusahaan mampu membangun dan mempertahankan hubungan lintas-organisasi yang produktif.

H2. Pengaruh *Novelty-centered Business Model Design* (NBMD) terhadap Integrasi Eksternal (IE).

Integrasi Eksternal

Integrasi eksternal adalah konsep penting dalam manajemen rantai pasok dan strategi operasional, yang merujuk pada sejauh mana suatu perusahaan mampu menjalin kolaborasi, koordinasi, dan komunikasi yang efektif dengan mitra eksternalnya, seperti pemasok (*suppliers*), distributor, dan pelanggan (*customers*). Tujuan dari integrasi eksternal adalah menciptakan nilai bersama melalui penyelarasan proses bisnis lintas-organisasi, sehingga meningkatkan efisiensi rantai pasok secara keseluruhan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Integrasi eksternal merujuk pada kemampuan perusahaan untuk menjalin dan memanfaatkan hubungan yang erat dengan pihak-pihak eksternal seperti pemasok, pelanggan, mitra strategis, dan lembaga penelitian, yang memungkinkan perusahaan untuk mengakses sumber daya, pengetahuan, dan kapabilitas yang tidak dimiliki secara internal, serta untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis secara lebih efektif. Dari

perspektif *resource-based view* (RBV), integrasi eksternal dapat dipandang sebagai mekanisme untuk memperluas sumber daya dan kapabilitas perusahaan di luar batas-batas organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Dengan mengintegrasikan proses dengan pemasok dan pelanggan, perusahaan dapat mengembangkan kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) yang memungkinkan adaptasi terhadap ketidakpastian lingkungan bisnis, seperti fluktuasi permintaan, gangguan logistik, atau inovasi pasar (Van Tran et al., 2024).

H3: Pengaruh Integrasi Eksternal (IE) terhadap Kinerja Operasional (OP).

Selama ini, penelitian mengenai kinerja operasional umumnya lebih banyak difokuskan pada faktor internal perusahaan, seperti efisiensi proses, manajemen SDM, atau penggunaan teknologi. Sementara itu, pendekatan berbasis desain model bisnis yang berorientasi pada kebaruan (*Novelty-Centered Business Model Design* atau NBMD) masih relatif jarang dikaitkan secara langsung dengan peningkatan kinerja operasional, khususnya dalam sektor ritel seperti swalayan. Kebanyakan studi yang membahas NBMD lebih menyoroti bagaimana kebaruan dalam model bisnis dapat meningkatkan nilai pelanggan atau keunggulan kompetitif. Namun, belum banyak yang menguji secara sistematis bagaimana desain model bisnis yang inovatif dapat memengaruhi kinerja operasional perusahaan, seperti kecepatan layanan, efisiensi biaya, dan akurasi pengelolaan stok.

Selain itu, peran *Integrasi Eksternal* (IE) sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara NBMD dan kinerja operasional juga masih belum banyak diteliti. Padahal, dalam praktiknya, penerapan model bisnis baru sering kali memerlukan kerja sama yang erat dengan pihak luar, seperti pemasok dan mitra distribusi, agar dapat berjalan secara efektif dalam operasional sehari-hari. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan antara NBMD dan kinerja operasional dengan mempertimbangkan peran mediasi integrasi eksternal, terutama di sektor swalayan yang sedang menghadapi tantangan perubahan perilaku konsumen dan persaingan digital.

H4: Hubungan antara *Novelty-centered Business Model Design* (NBMD) terhadap Kinerja Operasional (OP) dengan mediasi Integrasi Eksternal (IE).

Penelitian Clauss, Abebe, Tangpong, dan Hock (2021) menyoroti pengaruh *novelty-centered business model design* (NBMD) terhadap kinerja operasional (OP) melalui mediasi

integrasi eksternal (IE). Dalam studi ini, mereka meneliti hubungan antara kelincahan strategis, inovasi model bisnis, dan kinerja perusahaan dengan pendekatan kuantitatif pada berbagai sektor industri. Salah satu temuan utama mereka adalah bahwa inovasi model bisnis yang menekankan pada kebaruan tidak serta-merta meningkatkan kinerja operasional, kecuali jika didukung oleh kemampuan perusahaan dalam menjalin kolaborasi eksternal yang kuat. Integrasi eksternal di sini mencakup kerja sama strategis dengan mitra bisnis seperti pemasok, distributor, dan penyedia teknologi, yang memungkinkan arus informasi berjalan lebih lancar, proses pengambilan keputusan lebih cepat, serta adaptasi yang lebih responsif terhadap perubahan lingkungan. Efektivitas integrasi ini menjadi faktor penentu apakah kebaruan dalam model bisnis benar-benar bisa diterjemahkan menjadi keunggulan operasional. Dengan demikian, studi ini menegaskan bahwa IE berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara NBMD dan OP. Tanpa integrasi eksternal yang memadai, kebaruan dalam model bisnis berisiko tidak berdampak signifikan terhadap performa perusahaan secara nyata.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena bertujuan untuk menguji hipotesis serta menganalisis hubungan sebab-akibat antar variabel secara sistematis melalui data numerik. Pendekatan ini memungkinkan pengukuran statistik terhadap pengaruh *Novelty-Centered Business Model Design* (NBMD) terhadap *Kinerja Operasional*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Integrasi Eksternal* sebagai variabel mediasi (Creswell, 2018). Desain penelitian yang digunakan adalah kausal-eksplanatori, yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel, khususnya pengaruh NBMD terhadap kinerja operasional, dengan mempertimbangkan peran mediasi dari integrasi eksternal (Sekaran, 2006).

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer, kepala toko, atau pemilik swalayan di Kota Padang, yang dipilih secara purposif karena dinilai paling memahami strategi bisnis dan kinerja operasional. Sampel ditetapkan sebanyak 35 responden, yang dinilai memadai untuk analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) (Hair et al., 2022).

Sebelum analisis data dilakukan, kuesioner dalam penelitian ini diuji untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* pada analisis outer model menggunakan SmartPLS. Indikator dianggap valid jika nilai *outer loading* > 0,70, menandakan keterkaitan kuat dengan konstruk yang diukur (Hair et al., 2022). Uji reliabilitas mengukur konsistensi internal melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability (CR)*. Suatu konstruk dikatakan reliabel apabila kedua nilai tersebut > 0,70 (Henseler et al., 2009).

Data dianalisis menggunakan metode PLS-SEM dengan software SmartPLS. Metode ini dipilih karena cocok untuk penelitian eksploratif, tidak bergantung pada distribusi normal, dan efektif untuk sampel kecil (Hair et al., 2022). Tahapan dimulai dengan analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban. Selanjutnya, dilakukan analisis model pengukuran (validitas konvergen melalui AVE > 0,50 dan validitas diskriminan melalui Fornell-Larcker atau HTMT < 0,90). Analisis model struktural mengevaluasi nilai R^2 , koefisien jalur, dan signifikansi hubungan antar variabel dengan *bootstrapping*. Terakhir, uji mediasi dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung NBMD terhadap Kinerja Operasional melalui Integrasi Eksternal.

HASIL DAN DISKUSI.

Dalam penelitian ini responden yang dipilih adalah toko Swalayan dan toko grosir yang ada di kota Padang. Sample yang digunakan berjumlah 35 toko dan swalayan. Hasil analisis ini dimulai dengan mendeskripsikan profil responden. Profil responden dalam penelitian ini adalah Jabatan responden.

		Jabatan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kepala Toko	8	22.9	22.9	22.9
	Manajer	3	8.6	8.6	31.4
	Pemilik Toko	24	68.6	68.6	100.0

Total	35	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

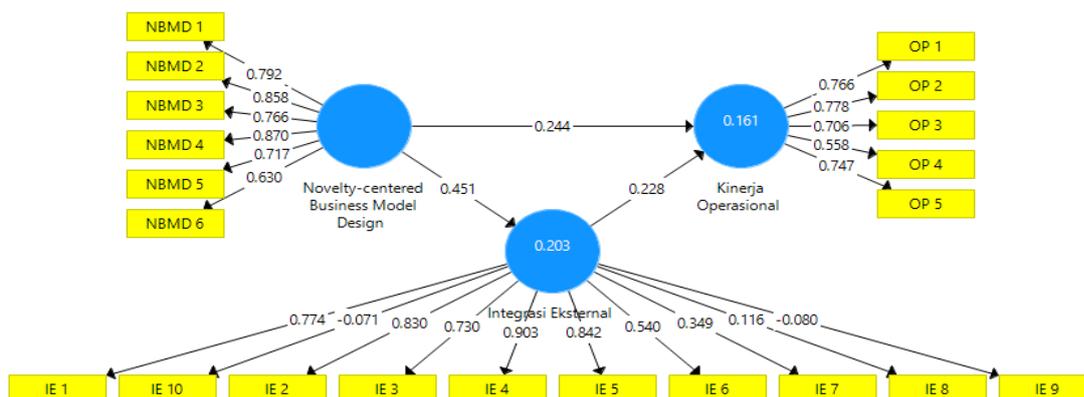
Tabel 1. Data Demografi

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah pemilik toko sebanyak 24 orang dengan persentase 68.6%, selanjutnya kepala toko dengan jumlah 8 orang dengan persentase 22.9%, dan yang terakhir adalah manajer toko dengan jumlah 3 orang dan persentase 8.6%.

Measurement Model Assessment.

Penelitian ini menggunakan uji instrumen melalui *measurement model assessment* atau evaluasi model pengukuran, yang bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Evaluasi model pengukuran terdiri dari dua aspek utama, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dievaluasi melalui empat kriteria, yaitu nilai *outer loading* > 0,70, *Cronbach's Alpha* > 0,70, *Composite Reliability* > 0,70, dan *Average Variance Extracted (AVE)* > 0,50.

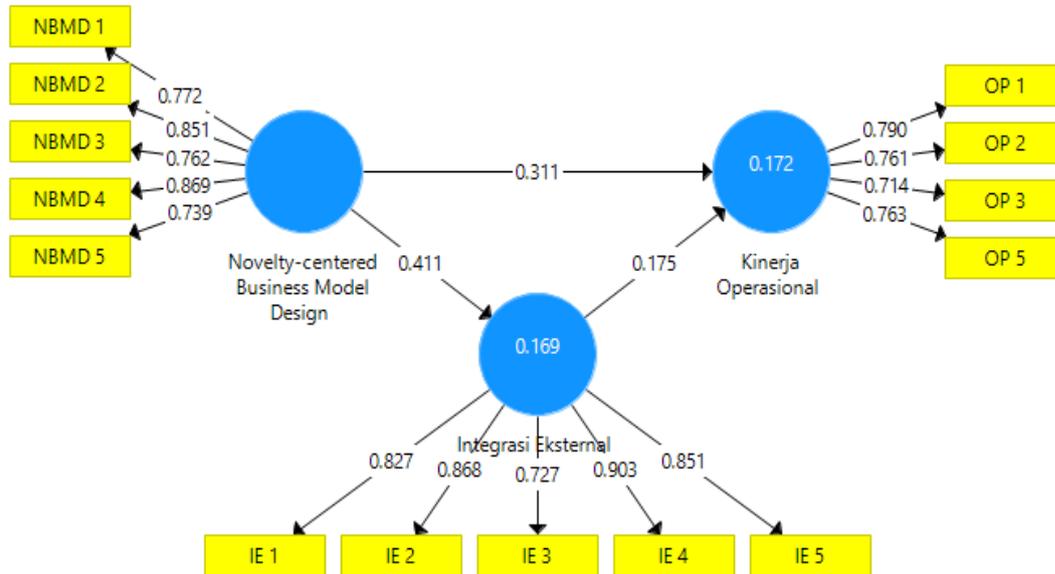
Sementara itu, validitas diskriminan dinilai menggunakan tiga pendekatan, yaitu Fornell-Larcker Criterion, cross loading, dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Ketiga metode ini digunakan untuk memastikan bahwa masing-masing konstruk dalam model dapat dibedakan secara jelas satu sama lain.



Gambar 2. Hasil Uji Validitas Data Nilai Outer Loading

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa ada beberapa variabel yang memiliki nilai *outer loading* lebih rendah dari 0,70, yang berarti variabel-variabel tersebut tidak dianggap valid sebagai indikator dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Untuk melanjutkan analisis,

indikator-indikator dengan nilai loading di bawah ambang batas tersebut perlu dihapus atau dieliminasi dari model, agar tidak mengganggu validitas dan reliabilitas konstruk secara keseluruhan.



Gambar 3. Hasil Uji Validasi Nilai Outer Loading setelah eliminasi variable.

Berdasarkan Gambar 3 di atas, dapat dilihat bahwa hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid. Ini dilihat dari nilai *outer loading* yang berada di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk atau variabel laten yang diukur secara memadai.

Sementara itu, nilai *Cronbach's Alpha (CA)*, *Composite Reliability (CR)*, dan *Average Variance Extracted (AVE)* dapat dilihat pada Tabel di bawah. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen apabila nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability masing-masing melebihi 0,70, serta nilai AVE lebih dari 0,50. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi seluruh persyaratan validitas konvergen.

Tabel 2. *Convergent validity*.

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Integrasi Eksternal	0,897	0,921	0,702
Kinerja Operasional	0,753	0,843	0,574
Novelty-centered Business Model Design	0,867	0,899	0,641

Selanjutnya adalah pengujian validitas diskriminan. Untuk menguji validitas diskriminan, penelitian ini menggunakan pendekatan *Fornell-Larcker Criterion*. Metode ini mengharuskan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted (AVE)* untuk masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lain dalam model. Jika kriteria ini terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki kemampuan untuk membedakan dirinya dari konstruk lainnya, sehingga validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi. Validitas diskriminan yang baik penting untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar unik dan tidak saling tumpang tindih. Hasil dari uji *Fornell-Larcker Criterion* dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 3. Discriminant validity Fornell Lacker

	Integrasi Eksternal	Kinerja Operasional	Novelty-centered Business Model Design
Integrasi Eksternal	0,838		
Kinerja Operasional	0,303	0,757	
Novelty-centered Business Model Design	0,411	0,383	0,800

Selain menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, validitas diskriminan juga dievaluasi melalui analisis *cross loading*. Metode ini menilai sejauh mana setiap indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruk yang dimaksud dibandingkan dengan konstruk lainnya. Validitas diskriminan dianggap terpenuhi apabila nilai loading indikator terhadap konstruk asalnya lebih besar dibandingkan nilai loading terhadap konstruk lain dalam model.

Dengan kata lain, indikator seharusnya memuat paling tinggi pada konstruk yang ingin diukur, bukan pada konstruk yang berbeda. Jika terdapat indikator yang memiliki loading lebih tinggi pada konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan adanya masalah pada validitas diskriminan dan perlu dilakukan peninjauan ulang terhadap struktur model atau indikator yang digunakan. Hasil uji *cross loading* dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 4. Discriminant validity; Cross loading

	Integrasi Eksternal	Kinerja Operasional	Novelty-centered Business Model Design
IE 1	0,827	0,212	0,241
IE 2	0,868	0,210	0,319
IE 3	0,727	-0,058	0,311
IE 4	0,903	0,461	0,483
IE 5	0,851	0,145	0,241
NBMD 1	0,128	0,104	0,772
NBMD 2	0,263	0,280	0,851
NBMD 3	0,188	0,222	0,762
NBMD 4	0,423	0,334	0,869
NBMD 5	0,416	0,403	0,739
OP 1	0,314	0,790	0,275
OP 2	0,287	0,761	0,280
OP 3	0,275	0,714	0,194
OP 5	0,044	0,763	0,399

Berdasarkan Tabel 4, validitas diskriminan dalam penelitian ini juga dievaluasi menggunakan metode *cross loading*, yaitu dengan membandingkan nilai loading setiap indikator terhadap konstruk asalnya dengan nilai loading terhadap konstruk lain. Suatu indikator dianggap memenuhi validitas diskriminan apabila nilai loading tertinggi muncul pada konstruk yang dimaksud. Hasil *cross loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator dari konstruk Integrasi Eksternal (IE) seperti IE1 hingga IE5 memiliki loading tertinggi terhadap konstruk IE dibandingkan dengan Kinerja Operasional (OP) dan *Novelty-centered Business*

Model Design (NBMD). Hal yang sama berlaku untuk indikator NBMD1 hingga NBMD5, yang seluruhnya memiliki loading tertinggi pada konstruk NBMD. Indikator OP1 hingga OP5 juga menunjukkan loading tertinggi terhadap konstruk OP, menunjukkan bahwa masing-masing indikator lebih kuat mengukur konstruk asalnya dibanding konstruk lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam model memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan analisis *cross loading*, karena masing-masing indikator menunjukkan korelasi tertinggi terhadap konstruk tempatnya berasal.

Analisis Deskripsi variable.

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai tanggapan responden terhadap masing-masing variabel yang diteliti. Analisis ini mencakup nilai rata-rata (mean), simpangan baku (standard deviation), nilai minimum, dan maksimum dari masing-masing indikator pada setiap variabel. Secara umum, skor rata-rata digunakan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden. Jika penelitian menggunakan skala Likert 100, maka interpretasi nilai rata-rata dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 5. Deskripsi variable.

	Rata-Rata	Rata-Rata (100)	Kategori
Novelty-centered Business Model Design	4,076	73,9	Cukup Tinggi
Integrasi Eksternal	3,869	77,37	Cukup Tinggi
Kinerja Operasional	4,114	82,28	Tinggi

Berdasarkan hasil perhitungan, variabel *Novelty-centered Business Model Design* memiliki rata-rata skor sebesar 4,076 atau 73,9 dalam skala 100. Skor ini termasuk dalam kategori cukup tinggi, yang menunjukkan bahwa responden cenderung setuju bahwa organisasi mengadopsi elemen-elemen kebaruan dalam desain model bisnisnya, seperti inovasi produk, proses, maupun pendekatan nilai unik kepada pelanggan. Variabel Integrasi Eksternal memperoleh skor rata-rata sebesar 3,869 atau 77,37 dalam skala 100. Nilai ini juga berada dalam kategori cukup tinggi, mengindikasikan bahwa responden menilai adanya

integrasi yang baik antara organisasi dengan mitra eksternal seperti pemasok dan pelanggan dalam mendukung rantai pasok dan proses bisnis. Adapun variabel Kinerja Operasional menunjukkan nilai rata-rata tertinggi, yaitu 4,114 atau 82,28 dalam skala 100. Skor ini masuk dalam kategori tinggi, yang berarti responden memberikan penilaian yang sangat positif terhadap efisiensi, efektivitas, dan kualitas operasional yang dijalankan oleh organisasi.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa ketiga variabel utama dalam penelitian ini mendapat tanggapan yang positif dari responden, dengan seluruh nilai rata-rata berada pada kategori cukup tinggi hingga tinggi. Hal ini memberikan indikasi awal bahwa organisasi yang diteliti telah menjalankan praktik-praktik manajerial yang dinilai baik oleh para responden, dan layak untuk dianalisis lebih lanjut dalam model struktural.

Structural Model Assessment.

Evaluasi model struktural dilakukan untuk melihat kemampuan model dalam menjelaskan dan memprediksi variabel dependen. Dua indikator utama yang digunakan adalah *R-Square* (R^2) dan *Q-Square* (Q^2).

Tabel 6. *Struktural Model Assessment R Square*

	R Square	R Square Adjusted
Integrasi Eksternal	0,169	0,144
Kinerja Operasional	0,172	0,121

Berdasarkan hasil analisis, variabel integrasi eksternal memiliki nilai R Square sebesar 0,169, sedangkan variabel kinerja operasional memiliki R Square sebesar 0,172. Nilai ini menunjukkan bahwa model hanya mampu menjelaskan sekitar 16,9% variabilitas integrasi eksternal dan 17,2% variabilitas kinerja operasional. Menurut Chin (1998), nilai ini berada dalam kategori lemah, sehingga hubungan antar konstruk dalam model masih tergolong rendah dalam hal daya jelaskan. Sementara itu, nilai R Square Adjusted untuk masing-masing variabel adalah 0,144 (integrasi eksternal) dan 0,121 (kinerja operasional), yang merupakan nilai koreksi untuk menghindari bias akibat jumlah indikator atau konstruk yang digunakan.

Meskipun nilai R Square tergolong rendah, perlu juga dilakukan pengujian terhadap nilai Q Square untuk melihat kemampuan prediktif model. Apabila nilai Q Square lebih besar dari nol, maka model tetap dianggap memiliki relevansi prediktif terhadap konstruk endogen yang diteliti.

Tabel 7. *Struktural Model Assessment Q Square*

	SSO	SSE	Q² (=1-SSE/SSO)
Integrasi Eksternal	175,000	157,479	0,100
Kinerja Operasional	140,000	135,383	0,033
Novelty-centered Business Model Design	175,000	175,000	

Berdasarkan hasil analisis, variabel integrasi eksternal memiliki nilai R Square sebesar 0,169, sedangkan kinerja operasional sebesar 0,172. Keduanya berada pada kategori lemah, artinya hanya sekitar 16,9% varians dari integrasi eksternal dan 17,2% varians dari kinerja operasional dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk dalam model. Selain itu, nilai Q Square digunakan untuk mengevaluasi relevansi prediktif model terhadap variabel endogen. Nilai Q² diperoleh melalui perhitungan $1 - (SSE/SSO)$. Variabel integrasi eksternal memiliki nilai Q² sebesar 0,100, sedangkan kinerja operasional sebesar 0,033. Kedua nilai tersebut lebih besar dari nol, yang berarti model masih memiliki kemampuan prediktif, meskipun lemah. Sementara itu, variabel novelty-centered business model design memiliki nilai SSO dan SSE yang sama, sehingga nilai Q²-nya adalah nol. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut merupakan variabel eksogen yang tidak diprediksi oleh konstruk lain, sehingga tidak dihitung relevansi prediktifnya. Dengan demikian, meskipun daya jelaskan model tergolong lemah, nilai Q Square yang positif menunjukkan bahwa model tetap memiliki relevansi prediktif dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Uji Hipotesa.

Setelah model pengukuran dan model struktural memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis untuk mengetahui hubungan antar variabel dalam model. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (path coefficient), nilai t-statistic, dan p-value, yang diperoleh melalui teknik bootstrapping pada software *SmartPLS*. Adapun kriteria pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis diterima jika t-statistic > 1,96 (untuk tingkat signifikansi 5%) Atau jika p-value < 0,05.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesa

	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keputusan
Integrasi Eksternal - > Kinerja Operasional	0,175	0,671	0,503	Ditolak
Novelty-centered Business Model Design -> Integrasi Eksternal	0,411	3,274	0,001	Diterima
Novelty-centered Business Model Design -> Kinerja Operasional	0,311	1,805	0,072*	Diterima
Novelty-centered Business Model Design -> Integrasi Eksternal -> Kinerja Operasional	0,072	0,591	0,555	Ditolak

Cat. * dan *** signifikan pada 10% dan 1%.

Berdasarkan hasil tersebut, hanya satu hipotesis yang diterima, yaitu pengaruh Novelty-centered Business Model Design terhadap Integrasi Eksternal, dengan nilai t-statistic sebesar 3,274 dan p-value sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kebaruan dalam desain model bisnis, maka semakin baik integrasi eksternal yang terbentuk antara perusahaan dan mitra bisnisnya. Sementara itu, hipotesis pengaruh Integrasi Eksternal terhadap Kinerja Operasional ditolak karena nilai t-statistic hanya 0,671 dan p-value sebesar 0,503, yang tidak memenuhi kriteria signifikansi. Hal yang sama berlaku pada pengaruh langsung Novelty-centered Business Model Design terhadap Kinerja Operasional yang juga tidak signifikan (t-statistic = 1,805; p-value = 0,072). Selain itu, hasil pengujian terhadap pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi Integrasi Eksternal juga menunjukkan hasil yang tidak signifikan, dengan t-statistic sebesar 0,591 dan p-value sebesar 0,555. Dengan demikian, Integrasi Eksternal tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kebaruan desain model bisnis dan kinerja operasional.

Secara keseluruhan, dari empat hipotesis yang diuji, hanya satu hubungan yang terbukti signifikan secara statistik. Hal ini memberikan gambaran awal bahwa integrasi eksternal merupakan aspek yang dapat dipengaruhi oleh desain model bisnis berbasis kebaruan, meskipun dampaknya terhadap kinerja operasional belum terbukti secara langsung maupun tidak langsung dalam model ini.

Pembahasan

Penelitian ini menguji hubungan antara *Novelty-Centered Business Model Design* (NBMD), Integrasi Eksternal (IE), dan Kinerja Operasional (OP) pada sektor swalayan di Kota Padang. Hasil utama menunjukkan bahwa NBMD berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integrasi Eksternal. Namun, tidak ditemukan adanya pengaruh signifikan baik secara langsung dari NBMD ke Kinerja Operasional, maupun dari Integrasi Eksternal ke Kinerja Operasional. Akibatnya, Integrasi Eksternal tidak terbukti memediasi hubungan antara NBMD dan Kinerja Operasional dalam konteks penelitian ini.

Pengaruh NBMD terhadap Integrasi Eksternal

Temuan bahwa *Novelty-Centered Business Model Design* (NBMD) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Integrasi Eksternal (t-statistik = 3,274; p-value = 0,001) mendukung

hasil penelitian sebelumnya. Ciszewska-Mlinarič, Elleuch, dan Wójcik (2023) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi NBMD sangat bergantung pada sejauh mana perusahaan mampu membangun integrasi eksternal yang kuat. Dalam studi mereka terhadap perusahaan teknologi tinggi, penerapan NBMD terbukti mendorong kolaborasi aktif dengan mitra seperti pemasok, pelanggan utama, dan lembaga penelitian guna memperoleh akses terhadap ide, sumber daya, dan kemampuan baru. Hal ini memperkuat kesimpulan bahwa NBMD tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan inovatif dalam model bisnis, tetapi juga sebagai katalis bagi terbentuknya kemitraan eksternal strategis. Dalam konteks swalayan di Kota Padang, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kebaruan model bisnis yang diterapkan, semakin besar pula kecenderungan organisasi untuk membangun hubungan eksternal yang kolaboratif. Kolaborasi ini menjadi penting dalam menghadapi dinamika pasar yang cepat dan persaingan digital yang semakin ketat. Dengan demikian, NBMD berperan sebagai penggerak utama dalam memperluas keterhubungan lintas-organisasi dalam sektor ritel lokal.

Pengaruh Integrasi Eksternal terhadap Kinerja Operasional

Salah satu temuan yang mengejutkan dari penelitian ini adalah tidak adanya pengaruh signifikan dari Integrasi Eksternal terhadap Kinerja Operasional (t -statistik = 0,671; p -value = 0,503). Hasil ini bertentangan dengan temuan Liao, Hu, dan Chen (2022) di industri elevator Taiwan, yang menemukan bahwa integrasi eksternal memiliki pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja operasional. Menurut Liao, Hu, dan Chen, kolaborasi yang efektif dengan pemasok dan pelanggan dapat meningkatkan kapabilitas rantai pasok, seperti fleksibilitas dan keandalan, yang pada akhirnya mendorong kinerja. Ketidakselarasan ini dapat dijelaskan oleh beberapa kemungkinan. Pertama, konteks industri dan geografis yang berbeda (swalayan di Padang vs. industri elevator di Taiwan) mungkin memainkan peran penting. Kedua, seperti yang disiratkan dalam kesimpulan penelitian ini, implementasi integrasi eksternal di swalayan yang menjadi sampel mungkin belum cukup optimal untuk menghasilkan dampak nyata pada efisiensi dan efektivitas operasional. Bisa jadi, kolaborasi yang terjalin masih sebatas pada level permukaan dan belum terintegrasi secara mendalam ke dalam proses operasional inti.

Pengaruh NBMD terhadap Kinerja Operasional

Penelitian ini juga tidak menemukan pengaruh langsung yang signifikan dari NBMD terhadap Kinerja Operasional (t -statistik = 1,805; p -value = 0,072). Hal ini seolah kontras dengan argumen umum bahwa NBMD diyakini dapat berdampak langsung pada peningkatan kinerja operasional. Studi oleh Wu, Liu, dan Gu (2024) pada perusahaan manufaktur, misalnya, menunjukkan bahwa NBMD berdampak positif terhadap kinerja operasional secara keseluruhan melalui peningkatan layanan pelanggan. Namun, temuan ini tidak sepenuhnya anomali. Literatur yang ada juga memberikan catatan penting. Karmeni et al. (2022) menyatakan bahwa NBMD memang membantu UKM dalam transisi dari eksplorasi ke eksploitasi pasar dengan memperkuat proses internal. Akan tetapi, studi meta-analisis oleh de Oliveira Santini. (dalam Karmeni et al., 2022) memperingatkan bahwa NBMD dapat menimbulkan konflik sumber daya jika tidak diimbangi dengan strategi efisiensi, terutama pada perusahaan dengan sumber daya terbatas. Hal ini relevan dengan konteks swalayan di Kota Padang. Ada kemungkinan bahwa inovasi model bisnis yang diterapkan belum disertai dengan pengelolaan sumber daya dan proses internal yang memadai, sehingga dampaknya pada kinerja operasional belum terukur.

Peran Mediasi Integrasi Eksternal

Temuan paling signifikan adalah ditolaknya hipotesis mediasi Integrasi Eksternal dalam hubungan NBMD dan Kinerja Operasional (t -statistik = 0,591; p -value = 0,555). Ini merupakan kontradiksi langsung terhadap kerangka kerja yang diajukan oleh Clauss, Abebe, Tangpong, dan Hock (2021), yang menyimpulkan bahwa inovasi model bisnis yang berpusat pada kebaruan tidak akan serta-merta meningkatkan kinerja operasional kecuali didukung oleh kemampuan kolaborasi eksternal yang kuat. Dalam penelitian ini mereka secara tegas menyatakan bahwa Integrasi Eksternal adalah mediator penting yang menerjemahkan kebaruan model bisnis menjadi keunggulan operasional.

Gagalnya peran mediasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan dengan menggabungkan dua temuan sebelumnya: (1) NBMD memang mendorong IE, namun (2) IE yang terbentuk belum cukup efektif untuk mempengaruhi OP. Artinya, "jembatan" mediasi tersebut terputus di tengah jalan. Meskipun swalayan di Padang sudah mulai berinovasi dan berkolaborasi, kualitas atau kedalaman dari kolaborasi tersebut belum mampu memberikan dampak lanjutan pada

kinerja operasional mereka. Implikasi praktisnya, seperti yang disarankan dalam penelitian, adalah perlunya peningkatan kualitas implementasi integrasi eksternal itu sendiri agar inovasi yang dirancang dapat benar-benar menghasilkan kinerja yang optimal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari empat hipotesis yang diajukan, hanya satu yang terbukti signifikan secara statistik. Hubungan antara *Novelty-Centered Business Model Design* (NBMD) dan Integrasi Eksternal menunjukkan pengaruh positif yang signifikan, dengan koefisien jalur sebesar 0,411 dan t-statistik 3,274 ($p\text{-value} = 0,001$). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kebaruan dalam desain model bisnis, semakin kuat dorongan bagi perusahaan untuk membangun kolaborasi dengan mitra eksternal seperti pemasok, pelanggan, dan penyedia layanan. Temuan ini mendukung teori bahwa NBMD berperan penting dalam menciptakan keterhubungan lintas-organisasi yang adaptif terhadap dinamika pasar dan tuntutan pelanggan. Namun, tiga hipotesis lainnya ditolak karena tidak memenuhi kriteria signifikansi. Pengaruh langsung Integrasi Eksternal terhadap Kinerja Operasional tidak signifikan ($t = 0,671$; $p = 0,503$), demikian pula dengan pengaruh langsung NBMD terhadap Kinerja Operasional ($t = 1,805$; $p = 0,072$). Selain itu, Integrasi Eksternal juga tidak berperan sebagai mediator antara NBMD dan Kinerja Operasional ($t = 0,591$; $p = 0,555$).

Hasil ini menunjukkan bahwa walaupun inovasi dalam model bisnis mendorong kolaborasi eksternal, kualitas atau efektivitas integrasi tersebut belum cukup kuat untuk menghasilkan peningkatan kinerja operasional. Hal ini dapat disebabkan oleh keterbatasan dalam kapabilitas internal, kurangnya sistem manajemen kolaboratif, atau waktu implementasi yang belum optimal. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa NBMD merupakan faktor pendorong terbentuknya jaringan eksternal, namun dampaknya terhadap performa operasional belum terealisasi secara langsung maupun tidak langsung, khususnya dalam konteks swalayan lokal di Kota Padang. Diperlukan integrasi eksternal yang lebih strategis serta peningkatan faktor internal untuk mengoptimalkan dampak inovasi terhadap kinerja bisnis.

Implikasi

Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan bahwa para pelaku bisnis ritel, khususnya swalayan di Kota Padang, perlu menyadari bahwa adopsi model bisnis yang inovatif (NBMD) merupakan langkah awal yang baik untuk membangun hubungan eksternal yang lebih kuat. Namun, hal tersebut tidak secara otomatis menjamin peningkatan kinerja operasional. Untuk menerjemahkan inovasi model bisnis menjadi kinerja operasional yang optimal, manajer dan pemilik swalayan perlu fokus pada: (i) Peningkatan Kualitas Implementasi Integrasi Eksternal, kolaborasi dengan pemasok, distributor, dan pelanggan harus lebih dari sekadar hubungan formal. Perlu ada penyelarasan proses bisnis yang lebih dalam, kelancaran arus informasi, dan pengambilan keputusan bersama yang responsif. (ii) Penguatan Faktor Internal, kinerja operasional sangat dipengaruhi oleh faktor internal seperti efisiensi proses, manajemen sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi operasional. Inovasi eksternal harus didukung oleh kapabilitas internal yang solid. Dan (iii) Waktu Implementasi, perubahan atau inovasi dalam model bisnis memerlukan waktu untuk dapat diimplementasikan sepenuhnya dan menunjukkan hasil yang terukur pada kinerja operasional.

Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami hubungan antara *Novelty-Centered Business Model Design* (NBMD), *Integrasi Eksternal*, dan *Kinerja Operasional* dalam konteks swalayan di Kota Padang, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk interpretasi hasil secara lebih hati-hati. Pertama, Ukuran Sampel yang Terbatas. Penelitian ini melibatkan 35 responden yang terdiri dari pemilik, kepala toko, dan manajer swalayan. Berdasarkan panduan dari Hair (2022) jumlah ini masih dinilai mencukupi untuk analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Namun demikian, ukuran sampel yang relatif kecil ini dapat membatasi kekuatan generalisasi hasil penelitian. Sampel yang lebih besar dan lebih beragam secara demografis maupun struktural dapat meningkatkan akurasi estimasi parameter dan representativitas temuan. Kedua, Kekuatan Penjelasan Model yang Lemah. Nilai R-Square untuk variabel Integrasi Eksternal (0,169) dan Kinerja Operasional (0,172) tergolong dalam kategori lemah menurut Chin (1998). Ini menunjukkan bahwa variabel independen dalam model ini hanya mampu

menjelaskan sebagian kecil variasi pada variabel dependen, dan banyak faktor lain di luar model yang berpotensi memengaruhinya.

Ketiga, Cakupan Geografis yang Terbatas. Penelitian ini hanya dilakukan di wilayah Kota Padang, yang memiliki karakteristik ekonomi, sosial, dan infrastruktur tersendiri. Oleh karena itu, temuan penelitian ini belum dapat digeneralisasi untuk konteks swalayan di wilayah lain yang mungkin memiliki tantangan bisnis, pola konsumsi, atau infrastruktur digital yang berbeda. Penelitian lanjutan dengan cakupan geografis yang lebih luas atau perbandingan antar kota/daerah akan sangat bermanfaat untuk memperkuat validitas eksternal model. Keempat, Keterbatasan Pendekatan Metodologis. Pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini mungkin tidak mampu menggambarkan secara utuh kompleksitas perilaku organisasi dalam mengimplementasikan NBMD dan membangun integrasi eksternal. Beberapa aspek penting seperti hambatan budaya organisasi, persepsi manajer terhadap inovasi, atau kualitas hubungan kemitraan tidak bisa digali secara mendalam melalui kuesioner. Oleh karena itu, studi lanjutan dengan pendekatan kualitatif atau campuran (*mixed methods*) dapat memberikan pemahaman yang lebih kaya terhadap dinamika di balik fenomena yang diteliti.

Saran untuk peneliti berikutnya

Berdasarkan hasil temuan dan keterbatasan yang teridentifikasi dalam penelitian ini, terdapat beberapa arah yang dapat dijadikan rujukan untuk penelitian di masa mendatang guna memperkaya pemahaman dan memperkuat model teoritis yang dikembangkan: (i) *Memperluas Sampel dan Konteks*: Melakukan penelitian serupa dengan jumlah sampel yang lebih besar dan cakupan geografis yang lebih luas untuk meningkatkan generalisasi hasil. (ii) *Menambahkan Variabel Lain*: Memasukkan variabel-variabel internal lain yang diduga dapat memengaruhi Kinerja Operasional, seperti kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*), kualitas manajemen proses, pemanfaatan teknologi, atau modal kreatif, untuk membangun model yang memiliki daya jelas lebih kuat. (iii) *Menggunakan Metode Campuran (Mixed Methods)*: Menggabungkan pendekatan kuantitatif dengan kualitatif (studi kasus mendalam atau wawancara) untuk mendapatkan pemahaman yang lebih kaya mengenai *mengapa* dan *bagaimana* integrasi eksternal belum berhasil menerjemahkan inovasi model bisnis menjadi kinerja operasional yang lebih baik. Dan (iv) *Penelitian Longitudinal*: Melakukan penelitian

longitudinal untuk mengamati dampak NBMD dan Integrasi Eksternal terhadap Kinerja Operasional dalam jangka waktu yang lebih panjang, mengingat inovasi seringkali memerlukan waktu untuk menunjukkan hasil.

REFERENSI

- Ciszewska-Mlinarič, M., Elleuch, K., & Wójcik, P. (2023). Exploring the drivers of business model innovation and its significance for performance in high-tech sectors. *Journal of Management and Financial Sciences*, 16(49). <https://doi.org/10.33119/JMFS.2023.49.5>
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3). <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>
- Creswell, W. J., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-Sem) Third Edition. *SAGE Publications*, 1–363. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book270548>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing, Vol. 20). In *Advances in International Marketing* (Vol. 20).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard_ Translating Strategy into Action -Harvard Business Press (1996).pdf. In *Harvard Business Press*.
- Karmeni, K., Uhlaner, L., & Lucianetti, L. (2022). The novelty-centered business model: a transition mechanism between exploration and exploitation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(4), 574–601. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2021-0221/FULL/XML>
- Liao, S. H., Hu, D. C., & Chen, S. T. (2022). Supply chain integration, capability and performance – a business-to-business network cooperation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(5), 1127–1137. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2020-0467/FULL/XML>
- Sekaran, U. (2006). Research method of business: A skill-building approach. In *Writing*.
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2020). *Operations management*. 750.
- Teece J. David. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1).
- Van Tran, D., Van Nguyen, P., Dinh, N. T. T., Huynh, T. N., & Van Ma, K. (2024). Exploring the impact of social capital on business performance: The role of dynamic capabilities, open innovation and government support. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100416. <https://doi.org/10.1016/J.JOITMC.2024.100416>
- Wu, Y., Liu, A., & Gu, J. (2024). Efficiency-centered vs novelty-centered: unpacking the impact of business model design on services in manufacturing firms. *Journal of Business*

and Industrial Marketing, 39(12), 2587–2604. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2023-0646/FULL/XML>