

**PENGARUH KEMAMPUAN *AMBIDEXTROUS DIGITAL* TERHADAP
KINERJA TRANSFORMASI UMKM DI KOTA SURABAYA:
EFEK MEDIASI DARI INOVASI MODEL BISNIS**

SKRIPSI



Oleh :

Muhammad Rama Putra Perdana

20013010266/FEB/EA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR
2025**

**PENGARUH KEMAMPUAN *AMBIDEXTROUS DIGITAL* TERHADAP
KINERJA TRANSFORMASI UMKM DI KOTA SURABAYA:
EFEK MEDIASI DARI INOVASI MODEL BISNIS**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
Untuk Menyusun Skripsi S-1 Program Studi Akuntansi**



Oleh :

Muhammad Rama Putra Perdana

20013010266/FEB/EA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”**

**JAWA TIMUR
2025**

SKRIPSI

**PENGARUH KEMAMPUAN *AMBIDEXTROUS DIGITAL*
TERHADAP KINERJA TRANSFORMASI UMKM DI KOTA SURABAYA:
EFEK MEDIASI DARI INOVASI MODEL BISNIS**

Disusun Oleh:

**Muhammad Rama Putra Perdana
20013010266/FEB/EA**

**Telah Dipertahankan Dihadapan
Dan Diterima Oleh Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur
Pada tanggal: 29 Agustus 2025**

**Pembimbing:
Pembimbing Utama**

**Dr. Diah Hari Suryaningrum,
SE., M.Si., Ak., CMA., MCE
NIP. 196508142021212001**

Tim Penguji: Ketua

**Dr. Gideon Setyo B, M.Si., CFA
NPT. 196706222021211001**

Anggota

**Oryza Tannar, S.Ni., M.Acc, Akt
NIP. 17119891213020**

Mengetahui,

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional
"Veteran" Jawa Timur**

**Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si., CRP
NIP. 196304201991032001**

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Rama Putra Perdana

NPM : 20013010266

Program : Sarjana (S1)

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Skripsi ini tidak terdapat bagian dari karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/lembaga lain, kecuali yang secara tertulis disitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari ditemukan indikasi plagiat pada Skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 07 September 2025
Yang Membuat Pernyataan

A yellow rectangular stamp with a portrait of a man and the text '10000', 'REPUBLIK INDONESIA', and '07248A IX 769521833'. A blue ink signature is written over the stamp.

Muhammad Rama Putra Perdana
20013010266

KATA PENGANTAR

Puji syukur diucapkan atas kehadiran Allah Subhanahuwata'ala yang telah melimpahkan rahmat, berkat, dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat melaksanakan serta menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Ambidextrous Digital terhadap Kinerja Transformasi UMKM di Kota Surabaya: Efek Mediasi dari Inovasi Model Bisnis”**. Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini mendapatkan banyak saran dan bimbingan dari semua pihak yang telah memberikan segala dorongan dan bantuan dari awal sampai akhir dari proses penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini, izinkan peneliti menyampaikan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua saya. Semua hal yang membuat saya bertahan hingga saat ini hanya karena kedua orang tua, mereka yang senantiasa tiada henti memberikan semangat dan doa selama perkuliahan hingga penyelesaian skripsi ini;
2. Semua keluarga besar saya yang telah memberikan semangat dan motivasi agar bisa menyelesaikan perkuliahan dengan baik;
3. Dr. Diah Hari Suryaningrum, S.E., MSi., Ak., CMA., MCE., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan saran hingga selesainya penyusunan skripsi ini,

serta selalu sabar membimbing saya meskipun saya telah melakukan banyak kesalahan;

4. Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, MMT., selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur;
5. Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si., CRP., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur;
6. Dr. Dra. Ec. Endah Susilowati, M.Si., selaku Kepala Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur;
7. Dr. Tantina Haryati, S.E., M.Aks., selaku Koordinator Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur;
8. Seluruh dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama saya duduk di bangku perkuliahan;
9. Teman-teman satu kumpulan: Karim, Syahril, Miftah, Mufti, Irham, Faris, Ririn, Deby, Dyta, Anisyah, Viona, Latifah, dan Vania yang selalu bisa menjadi tempat untuk berbagi pendapat dan saling menghibur satu sama lain ketika merasa tertekan dalam proses penyusunan skripsi ini;
10. Seluruh mangaka termasuk Akira Toriyama telah memberikan hiburan dan menjadi sumber inspirasi yang sangat berarti bagi saya, ketika saat saya merasa lelah dalam proses penyusunan skripsi. Saya berterima kasih atas kesempatan

untuk menikmati karya-karyanya yang menginspirasi dan memberikan kontribusi signifikan terhadap industri manga dan anime;

11. Saya berterima kasih kepada para pelatih sepak bola, terutama Pep Guardiola, Jürgen Klopp, Arne Slot, dan Shin Tae-yong yang telah memberikan hiburan dan inspirasi melalui strategi permainan yang indah, sehingga ini membuat saya percaya dengan proses yang indah untuk meraih pencapaian akademik dan karir di masa depan; dan

12. Saya Muhammad Rama Putra Perdana, mengucapkan terima kasih kepada diri sendiri atas kesabaran dan ketekunan selama proses penyusunan skripsi ini. Mari kita terus berjuang, karena perjalanan masih panjang. Saya memaafkan diri sendiri atas segala keputusan dan risiko yang diambil demi mencapai kesuksesan akademik dan karir untuk membanggakan keluarga.

Penelitian menyadari sepenuhnya bahwa apa yang telah disusun dalam skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, peneliti berharap saran dan kritik yang dapat membangun baik dari pembaca maupun pihak lain. Sekian yang bisa peneliti sampaikan, peneliti berharap agar skripsi ini bisa bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Surabaya, 23 April 2025

Muhammad Rama Putra Perdana

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
ABSTRAK	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	10
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu.....	14
2.2. Landasan Teori	19
2.2.1. <i>Ambidextrous Digital</i>	19
2.2.2. Orientasi Pasar	20
2.2.3. Inovasi Model Bisnis yang Digerakkan oleh Pasar.....	21
2.2.4. Inovasi Model Bisnis yang Menggerakkan Pasar	22
2.2.5. Kinerja Transformasi UMKM.....	23
2.3. Kerangka Berpikir	25
2.4. Hipotesis	26
BAB III METODE PENELITIAN.....	36
3.1. Jenis dan Objek Penelitian.....	36
3.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	37
3.2.1. Definisi Operasional Variabel	37
3.2.2. Pengukuran Variabel	39
3.3. Teknik Penentuan Sampel	45
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.4.1. Jenis Data	47
3.4.2. Sumber Data.....	47
3.4.3. Pengumpulan Data	47
3.5. Teknik Analisis dan Uji Hipotesis	49
3.5.1. Analisis Statistika Deskriptif.....	49

3.5.2. Analisis Statistika Inferensial	49
3.5.3. Uji Hipotesis.....	53
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
4.1. Deskripsi Objek Penelitian.....	54
4.1.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Umur Usaha UMKM	54
4.1.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Penggunaan Teknologi Digital Saat Ini	55
4.1.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Penggunaan Teknologi Digital Masa Depan.....	56
4.1.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Sektor Usaha	57
4.1.5. Deskripsi Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan.....	57
4.1.6. Deskripsi Responden Berdasarkan Modal Usaha	58
4.1.7. Deskripsi Responden Berdasarkan Penjualan Tahunan.....	59
4.2. Hasil Penelitian.....	59
4.2.1. Hasil Analisis Statistika Deskriptif	59
4.2.2. Hasil Analisis Statistika Inferensial	63
4.2.3. Pengujian Hipotesis.....	68
4.3. Pembahasan	73
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	73
5.1. Kesimpulan.....	73
5.2. Saran	73
5.3. Keterbatasan Implikasi Penelitian	75
5.3.1. Keterbatasan.....	75
5.3.2. Implikasi.....	76
DAFTAR PUSTAKA	0
DAFTAR LAMPIRAN	5

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	26
Gambar 4.1 Hasil Analisis Model Struktural.....	69

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu	17
Tabel 4.1 Berdasarkan Umur Usaha UMKM.....	54
Tabel 4.2 Berdasarkan Penggunaan Teknologi Digital Saat Ini.....	55
Tabel 4.3 Berdasarkan Penggunaan Teknologi Digital Masa Depan	56
Tabel 4.4 Berdasarkan Jenis Sektor Usaha	57
Tabel 4.5 Berdasarkan Jumlah Karyawan.....	57
Tabel 4.6 Berdasarkan Modal Usaha	58
Tabel 4.7 Berdasarkan Penjualan Tahunan.....	59
Tabel 4. 11 Uji <i>Fornell Larcker Criteria</i>	65
Tabel 4. 12 Nilai <i>Cross Loading</i>	65
Tabel 4. 13 Nilai <i>Cronbac's Alpha & Composite Reliability</i>	66
Tabel 4.14 Nilai <i>R-Square</i>	67
Tabel 4.15 Nilai <i>Q-Square</i>	68
Tabel 4.16 Pengaruh Langsung	69
Tabel 4.17 Pengaruh Tidak Langsung.....	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner

Lampiran 2: Data Responden

Lampiran 3: Hasil Tanggapan Responden

Lampiran 4: Hasil Olah Data Smartpls

**PENGARUH KEMAMPUAN *AMBIDEXTROUS DIGITAL* TERHADAP
KINERJA TRANSFORMASI UMKM DI KOTA SURABAYA:
EFEK MEDIASI DARI INOVASI MODEL BISNIS**

Muhammad Rama Putra Perdana

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan membuktikan pengaruh kemampuan eksploitasi digital dan kemampuan eksplorasi digital terhadap kinerja transformasi UMKM, serta dimediasi oleh inovasi model bisnis digerakkan pasar dan inovasi model bisnis menggerakkan pasar.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer. Metode pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner. Populasi dari penelitian ini adalah 151.258 unit yang ada di Kota Surabaya berdasarkan data informasi tahun 2020-2024 dari Dinas Koperasi dan UKM Surabaya (Diskop UKM Surabaya). Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 124 orang. Teknik analisis data berupa model persamaan struktural *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian atau *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software smartpls* versi 4.0.

Hasil menunjukkan bahwa kemampuan eksploitasi dan eksplorasi digital berpengaruh terhadap inovasi model bisnis digerakkan dan menggerakkan oleh pasar. Inovasi model bisnis menggerakkan oleh pasar berpengaruh terhadap kinerja transformasi UMKM di Kota Surabaya. Inovasi model bisnis digerakkan oleh pasar

tidak berpengaruh terhadap kinerja transformasi UMKM di Kota Surabaya. Hasil lainnya yaitu Inovasi model bisnis digerakkan oleh pasar dapat memediasi pengaruh kemampuan eksplorasi digital terhadap kinerja transformasi UMKM di Kota Surabaya. Namun, Inovasi model bisnis digerakkan oleh pasar tidak dapat memediasi pengaruh kemampuan eksploitasi digital terhadap kinerja transformasi UMKM di Kota Surabaya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan membuktikan pengaruh kemampuan eksploitasi digital dan kemampuan eksplorasi digital terhadap kinerja transformasi UMKM, serta dimediasi oleh inovasi model bisnis digerakkan pasar dan inovasi model bisnis digerakkan pasar.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer. Metode pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner. Populasi dari penelitian ini adalah 151.258 unit yang ada di Kota Surabaya berdasarkan data informasi tahun 2020-2024 dari Dinas Koperasi dan UKM Surabaya (Diskop UKM Surabaya). Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 124 orang. Teknik analisis data berupa model persamaan struktural *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian atau *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software smartpls* versi 4.0.

Kata Kunci: *Ambidextrous Digital*, Inovasi Model Bisnis, Kinerja UMKM.

**PENGARUH KEMAMPUAN *AMBIDEXTROUS DIGITAL* TERHADAP
KINERJA TRANSFORMASI UMKM DI KOTA SURABAYA:
EFEK MEDIASI DARI INOVASI MODEL BISNIS**

Muhammad Rama Putra Perdana

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine and validate the influence of digital exploitation capability and digital exploration capability on the transformation performance of micro, small, and medium enterprises (MSMEs), with market-driven business model innovation and market-driving business model innovation as mediating variables.

This research adopts a quantitative approach using primary data. Data were collected through a structured questionnaire. The study population comprised 151,258 business units in Surabaya, based on data from the Surabaya Cooperative and SME Office (Diskop UKM Surabaya) for the period 2020–2024. The sample was determined using purposive sampling, resulting in 124 respondents. Data analysis was conducted using variance-based Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) method, supported by SmartPLS version 4.0 software.

The findings reveal that both digital exploitation and digital exploration capabilities significantly influence market-driven and market-driving business model innovation. Furthermore, market-driving business model innovation has a positive effect on the transformation performance of MSMEs in Surabaya, while

market-driven business model innovation does not. Additionally, market-driving business model innovation mediates the relationship between digital exploration capability and MSME transformation performance. However, market-driven business model innovation does not mediate the relationship between digital exploitation capability and MSME transformation performance.

Keywords: *Digital Ambidextrous, Business Model Innovation, MSME Performance.*