

## CONCEPTUAL PAPER

# INOVASI MODEL BISNIS UKM DITINJAU DARI BERBAGAI PERSPEKTIF

Yuda Fauzan<sup>1</sup>, Mukhammad Kholid Mawardi<sup>2</sup>, Mohammad Iqbal<sup>3</sup>

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia

Email: [yudafauzan94@gmail.com](mailto:yudafauzan94@gmail.com)<sup>1</sup>, [mkm201275@gmail.com](mailto:mkm201275@gmail.com)<sup>2</sup>, [iqbal07@ub.ac.id](mailto:iqbal07@ub.ac.id)<sup>3</sup>

### ABSTRACT

*The purpose of this paper is to focus on a discussion that discusses Business Model Innovation. Based on preliminary research, the authors develop a proposition whereby the application of BMI in SMEs can be viewed from the degree, typology, and drivers. This paper examines the research published either experimentally, empirically, or conceptually with the theme of Business Model Innovation. The research was obtained from several journal portals such as Emerald Insight, Elsevier, and Research Gate for later criticized. This paper discovers BMI research which is still limited to the realm of large companies as its object, while in the realm of SMEs it is still rarely done. Meanwhile, BMI research at the SME level is expected to be able to boost the performance of SMEs in conducting their business, so that it becomes more structured and can compete in a wider realm. This paper discusses that future research can analyze aspects of innovation, innovation typologies, and factors driving innovation, and further research is expected to add other aspects that might emerge the next day that discuss the context of SMEs in Indonesia.*

**Keywords:** *Business Model, Business Model Innovation, SME*

### ABSTRAK

Tujuan dari tulisan ini adalah untuk memfokuskan pada bahasan yang berkaitan dengan *Business Model Innovation*. Berdasarkan penelitian terdahulu, penulis mengembangkan proposisi dimana dalam penerapan BMI pada UKM dapat ditinjau dari tingkat inovasi, tipologi inovasi, dan faktor pendorong inovasi. Tulisan ini menelaah penelitian terdahulu baik teoritis, empiris, atau konseptual yang mengangkat tema *Business Model Innovation*. Penelitian tersebut diperoleh dari beberapa portal jurnal seperti *Emerald Insight*, *Elsevier*, dan *Research Gate* untuk kemudian dikritisi. Tulisan ini menemukan bahwa penelitian BMI yang sudah ada masih terbatas pada ranah perusahaan besar sebagai objeknya, sementara pada ranah UKM masih jarang dilakukan. Sedangkan, penelitian BMI pada tingkat UKM diharapkan mampu mendongkrak kinerja UKM dalam menjalankan usahanya, sehingga menjadi lebih terstruktur dan dapat bersaing di ranah yang lebih luas. Tulisan ini merekomendasikan untuk penelitian berikutnya dapat menganalisis tidak hanya aspek tingkat inovasi, tipologi inovasi, dan faktor pendorong inovasi. Penelitian berikutnya diharapkan dapat menambah aspek lainnya yang mungkin akan muncul di kemudian hari terutama dalam konteks UKM di Indonesia.

**Kata Kunci:** *Model Bisnis, Inovasi Model Bisnis, UKM*

## PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah atau yang biasa disingkat menjadi UKM adalah salah satu penggerak ekonomi hampir di seluruh dunia. Saat ini perusahaan kecil dan menengah (UKM) memiliki andil besar dalam perekonomian sebagian besar negara (Cull et al., 2006). UKM kebanyakan bersaing berdasarkan fokus dan spesialisasi yang sempit, tidak seperti kebanyakan perusahaan besar. UKM memainkan peran penting untuk pertumbuhan ekonomi dan inklusi sosial di Indonesia. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UKM, UKM Indonesia menyumbang hampir 97% dari pekerjaan domestik dan untuk 56% dari total investasi bisnis (OECD, 2018). Sebuah survei baru yang dilakukan oleh SME Magazine yang dikutip dari *website* (“SMEs Powering Indonesia’s Growth: SME 100 Survey,”) mengungkapkan bahwa meningkatkan keterlibatan usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia dapat membantu mempertahankan pertumbuhan ekonomi negara. UKM di Indonesia terus tumbuh, tahan terhadap ketidakpastian ekonomi global dan pasar yang lebih menantang. Data dari BPS Indonesia dikatakan bahwa pada tahun 1997-1998, walaupun terjadi krisis ekonomi, jumlah UKM di Indonesia tetaplah banyak yaitu tiga puluh enam juta UKM yang masih berdiri. Dan dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan hingga tahun 2018 tercatat ada sebanyak lima puluh delapan juta UKM (“Jumlah pelaku UMKM di 2018 diprediksi mencapai 58,97 juta orang,”).

Peningkatan jumlah UKM baik mikro, kecil, dan menengah, jumlah kontribusi, serta peran dalam perekonomian Indonesia tidak terlepas dari pemerintah yang merevisi Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 Tahun 2018 tentang Pajak Penghasilan (PPh) atas Penghasilan Dari Usaha yang Diterima atau Diperoleh Wajib Pajak yang Memiliki Peredaran Bruto Tertentu. Ini merupakan salah satu kebijakan yang memang mendukung perkembangan UKM itu sendiri. Sehingga UKM di Indonesia dapat bersaing tidak hanya antar UKM, tetapi juga bisa bersaing dengan pesaing yang lebih besar dan luas lagi. Lee, Park, Yoon, & Park (2010) menyatakan bahwa UKM memiliki karakteristik yang fleksibel dalam menanggapi perubahan, namun UKM sering kekurangan sumber daya atau kemampuan untuk berinovasi, bertindak fleksibel atau berkembang secara nasional

maupun internasional. UKM sering menghadapi kegagalan pasar yang disebabkan lingkungan yang lebih menantang di mana mereka beroperasi dan bersaing. Ini menyebabkan tantangan besar karena sebagian besar upaya mengenai perumusan strategi difokuskan terutama hanya pada mengatasi persaingan (Papazov & Mihaylova, 2016).

UKM di Indonesia mengalami peningkatan dan memberikan kontribusi kepada ekonomi secara nasional Indonesia. Namun, sebuah perusahaan ataupun UKM tidaklah akan bertahan selamanya. Jika menilik dari teori Organizational Life Cycle (Lester et al., 2003), menyatakan bahwa ada lima tahapan dari sebuah organisasi, yaitu *existence*, *survival*, *success*, *renewal*, dan *decline*. Ini dapat diartikan bahwa sebenarnya akan ada saatnya sebuah perusahaan atau UKM mengalami kelima fase tersebut dan ada kemungkinan akan mengalami *decline* pada akhirnya. Dalam perkembangan zaman seperti saat ini, dalam jangka panjang banyak perusahaan atau UKM tidak akan mampu bertahan, bahkan jika mereka memiliki kemampuan inovasi (produk) yang hebat (Gassmann et al., 2014). Bahkan dengan kemampuan hebat, pengusaha tetap perlu menetapkan batas-batas bisnis dan mendefinisikan produk / layanan yang ditawarkan (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012). Walaupun sering dikatakan salah satu cara efektif untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing UKM adalah inovasi yang berkelanjutan Namun inovasi tidak mudah bagi banyak UKM di negara-negara berkembang yang umumnya tidak memiliki modal dan keterampilan yang diperlukan untuk memperluas dan mengembangkan bisnis mereka (Tambunan, 2011).

Menurut data dari Innosight, rerata umur (eksistensi) 500 perusahaan pada S&P (Standards and Poor's) telah turun dari 33 tahun pada 1963 menjadi 24 tahun pada 2016. Selain itu, rata-rata ini diperkirakan akan turun menjadi 12 tahun pada 2021. Hanya 64 perusahaan yang berhasil bertahan dalam daftar S&P 500 selama lebih dari 50 tahun (Anthony, Viguerie, & Waldeck, 2016). Ini merupakan angka yang dapat dikatakan ancaman bagi semua perusahaan baik perusahaan besar ataupun kecil. Ini merupakan fakta yang cukup mencengangkan dimana tingkat kompetitif di pasar atau industri segala bidang akan terus meningkat. Oleh karena itu, perusahaan baik besar ataupun kecil harus tetap melakukan

perubahan yang memang sesuai dengan kondisi pasar masa kini atau bahkan mempersiapkan diri untuk di masa yang akan datang.

Jika UKM ingin bertahan, tidak dapat hanya mengandalkan inovasi produk atau jasa semata. Seperti yang diketahui bersama, saat ini sebagian besar perusahaan beroperasi dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif ditandai dengan kompleksitas yang lebih tinggi, perubahan yang lebih cepat, dan meningkatnya persaingan (Morris, 2013). Karena globalisasi dan kompetisi yang semakin ketat, perusahaan merasa lebih sulit untuk tetap kompetitif (Taran et al., 2015). Situasi ini tidak hanya mempengaruhi perusahaan, tetapi juga telah menyentuh seluruh industri dan bahkan Negara (Morris, 2013). Di era seperti saat ini, tidak ada perusahaan besar ataupun kecil untuk mengalami kebangkrutan atau kegagalan, semua perusahaan terlepas dari ukuran atau sumber daya yang mereka miliki harus merasa terancam dengan kondisi pasar yang lebih kompetitif.

Perusahaan atau bahkan UKM harus melakukan hal lebih dalam mengarungi persaingan di dunia bisnis. Tidak hanya perusahaan besar, UKM pun harus dapat bertahan menghadapi perubahan-perubahan yang akan datang. Untuk menghadapi beberapa tantangan yang ditimbulkan oleh lingkungan yang begitu dinamis, sebuah konsep baru telah semakin populer akhir-akhir ini, yaitu *business model* (BM). Studi yang berorientasi praktis juga sedang meningkat (Zott et al., 2011). Faktor-faktor yang menjadi ciri pasar saat ini seperti "perubahan teknologi, deregulasi, kemunculan internet, *sustainability*, globalisasi, *e-commerce*, dan lebih banyak ekonomi berbasis pengetahuan serta praktik bisnis seperti *offshoring* dan *outsourcing*" adalah beberapa kekuatan yang secara langsung / tidak langsung berada di belakang lonjakan minat dalam model bisnis (Teece, 2010).

Dalam konteks UKM, BM pun dapat digunakan sebagaimana digunakan di perusahaan besar, karena konsep BM merupakan refleksi dari strategi organisasi (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). (Zott et al., 2011) juga mendefinisikan model bisnis perusahaan sebagai "sistem kegiatan yang saling terkait dan saling tergantung yang menentukan cara perusahaan melakukan bisnisnya dengan pelanggan, mitra, dan vendornya. UKM perlu mulai bersahabat dengan model bisnis dan teknologi agar lebih

cocok dari produk mereka untuk pasar yang selalu berubah-ubah dalam waktu singkat. Selain itu, beberapa aspek kompleksitas, sudah lazim di pasar saat ini dapat dikurangi (kompleksitasnya) dengan model bisnis karena membantu mengidentifikasi masalah-masalah penting dan hubungan utama di antara mereka (Osterwalder, 2004).

Trimi & Berbegal-Mirabent (2012) menyatakan bahwa kegunaan dari BM membantu manajer atau pemilik untuk membuat keputusan yang lebih tepat yang seharusnya mengarah pada peluang keberhasilan yang lebih besar. Namun, membuat konsep BM menjadi nyata, sering kali merupakan rintangan untuk UKM atau bahkan perusahaan besar sekalipun (Gassmann et al., 2014). UKM dapat menggunakan BM untuk memetakan atau memvisualisasikan cara mereka melakukan bisnis dan meningkatkan nilai penawaran mereka. Fokus strategis diperlukan untuk setiap UKM. Namun, UKM sering kekurangan sumber daya dan keterampilan yang diperlukan untuk menentukan cara mengubah dan menghasilkan. Oleh karena itu, BM yang fleksibel diperlukan untuk UKM, memungkinkan mereka untuk secara efisien mengubah pilihan strategis yang menguraikan logika bisnis mereka sesuai dengan pasar yang terus berubah (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012). Tetapi Banyak manajer dan investor mengalami kekecewaan besar atas asumsi mereka yang salah kaprah bahwa hanya dengan mengetahui konsep ini saja sudah cukup. Jadi mengetahui konsep BM saja tidak cukup, perusahaan juga perlu tahu cara menggunakannya. Lebih lanjut mengetahui bagaimana menerapkannya tidak cukup, perusahaan harus bisa tahu kapan harus mengubahnya dan bagaimana mengubahnya.

Saat ini banyak perusahaan mungkin memiliki ide bagus tentang cara meningkatkan produk atau layanan yang mereka tawarkan kepada pelanggan mereka, namun, sejauh mana mereka mendapat untung dari inovasi yang mereka lakukan akan sangat tergantung pada model bisnis yang digunakan oleh perusahaan (Chesbrough, 2009).

Di era seperti saat ini, inovasi yang berbasis produk atau jasa tidak akan bertahan secara terus-menerus walaupun didukung dengan teknologi termutakhir sekalipun. Seperti yang sudah disinggung oleh banyak peneliti, bahwa perlunya inovasi BM agar terus dapat bersaing di era global. Menurut Doz & Kosonen

(2010), "Saat ini beberapa perusahaan gagal bukan karena pilihan yang buruk dalam rencana perusahaan atau kinerja yang biasa-biasa saja, tetapi karena mereka terus melakukan apa yang dulu terlalu tepat dan jatuh dalam kekakuan model bisnis mereka". Perusahaan perlu belajar memodifikasi BM lebih cepat, lebih sering, dan pada tingkat yang jauh lebih besar daripada yang mereka lakukan di masa lalu. Penelitian mengenai inovasi BM atau *Business Model Innovation* (BMI) menjadi konsep yang semakin populer dalam literatur pembahasan beberapa peneliti belakangan ini. BMI menggunakan cara-cara baru untuk membuat dan memberikan produk atau layanan yang ada dan untuk menciptakan cara-cara baru untuk menangkap nilai dari produk atau layanan yang ada (Yang et al., 2017).

Menurut Wirtz, Göttel, & Daiser (2016), BMI sendiri merupakan penggambaran proses desain untuk melahirkan BM yang baru di pasar, yang disertai dengan penyesuaian proposisi nilai dan atau kumpulan nilai dan bertujuan menghasilkan atau mengamankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Amit & Zott (2012) menyebutkan bahwa mayoritas (54%) perusahaan dari survei global lebih menyukai BM baru daripada produk dan layanan baru sebagai sumber keunggulan kompetitif di masa depan dan mengusulkan BM yang inovatif dapat menciptakan pasar baru atau memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan mengeksplorasi peluang baru di pasar yang ada.

UKM perlu belajar dan mengerti apa itu BM dan BMI. Dengan pengetahuan tambahan tentang memahami model bisnis dapat membantu UKM meningkatkan dan menjadi lebih inovatif bahkan dengan sumber daya yang jauh lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan besar. Sebuah survei yang dilakukan oleh konsultan Boston dan Businessweek (Albergaria et al., 2009), menunjukkan bahwa BMI memberikan hasil (untung) yang lebih tinggi dan lebih berkelanjutan daripada inovasi produk dan proses. Selain itu perusahaan yang berinovasi model bisnis mereka empat kali lebih menguntungkan. Survei yang dilakukan IBM oleh Rometty (2006), menyimpulkan bahwa perusahaan yang lebih fokus pada mengoptimalkan model bisnis mereka tumbuh lebih cepat dan memiliki margin operasi yang lebih tinggi daripada pesaing mereka. BMI sama pentingnya bagi perusahaan besar dan

kecil karena memperlakukan seperti inovasi yang mengganggu memiliki efek yang sama pada semua perusahaan terlepas dari ukurannya. Selain itu, perusahaan kecil juga dapat mengambil manfaat dari inovasi BM mereka.

Tulisan ini merupakan *literature review* dari penelitian empiris bertopik model bisnis (BM) dan inovasi model bisnis (BMI). Tujuan dari *literature review* ini adalah untuk mengetahui hasil penelitian yang berhubungan dan yang sudah pernah dilaksanakan (*related research*) dengan mengangkat topik BM dan BMI. *Literature review* ini akan menyoroti temuan dari penelitian-penelitian bertopik BM dan BMI yang berlangsung pada rentang waktu tahun 2009 hingga 2019. Bahasan pada tulisan ini terbagi ke dalam beberapa subtopik yaitu: Inovasi Model Bisnis: Tingkat Inovasi; Inovasi Model Bisnis: Tipologi; dan Inovasi Model Bisnis: Faktor Pendorong. Pembagian subtopik ini didasarkan pengamatan penulis bahwa penelitian bertopik BMI tidak mengerucut pada suatu pembahasan dan pendekatan tertentu dalam rentang waktu tersebut. Pembagian subtopik dilakukan untuk memperjelas paparan temuan dari penelitian-penelitian tersebut.

## KAJIAN PUSTAKA

### Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

UKM kebanyakan bersaing berdasarkan fokus dan spesialisasi yang sempit, tidak seperti kebanyakan perusahaan besar. Ini tidak hanya berkaitan dengan produk, pasar, dan pelanggan (Berends et al., 2014), tetapi juga pada harga, biaya, dan kemampuan manufaktur (Cagliano et al., 2001). Sebagian besar nilai UKM ditetapkan pada kualitas desain dan produksi, kecepatan pengiriman dan ketergantungan, dan fleksibilitas dan daya tanggap terhadap kebutuhan pelanggan (Cagliano et al., 2001). UKM dikenal dengan struktur organisasi yang simpel dengan beberapa lapisan manajemen (Hudson Smith & Smith, 2007), memungkinkan interaksi karyawan yang lebih dekat dan responsif inovatif terhadap langkah pesaing sehingga mereka fleksibel dalam merespons perubahan dalam lingkungan bisnis umum (Papazov & Mihaylova, 2016). Hudson Smith & Smith (2007) mengonfirmasi pandangan ini dan menambahkan bahwa UKM memang harus bereaksi dan beradaptasi dengan perubahan pasar karena mereka sebagian besar tidak dapat mendorong pasar.

Biasanya organisasi yang lebih kecil (UKM), memiliki berbagai keunggulan seperti ketangkasan, pengambilan keputusan cepat, berbagi visi yang jelas, budaya informal, fleksibilitas, dll (Arbussa et al., 2017). Semua ini dapat membantu mereka menjadi lebih inovatif. Inovasi penting bagi semua perusahaan karena mempengaruhi ukuran, kapasitas, dan kinerja mereka (Ristovska, 2015). Menurut (Salavou et al., 2004) UKM yang berorientasi pada pembelajaran menghadapi persaingan yang kuat memiliki kecenderungan untuk lebih inovatif dan ulet di pasar.

Pengusaha / manajerial yang inovatif dan kepribadian memainkan peran kunci dalam adopsi inovasi UKM. Di sisi lain kita juga punya faktor eksternal seperti globalisasi. Di pasar ekonomi global saat ini, UKM tidak hanya akan bersaing dengan saingan tradisional tetapi mereka juga akan menghadapi persaingan dari saingan global. Sebagaimana dinyatakan oleh (Gunasekaran et al., 2011) untuk tetap kompetitif, UKM perlu memikirkan kembali strategi operasi mereka, siap untuk menerima dan mengadopsi perubahan dan menggunakannya untuk keuntungan mereka terhadap pesaing mereka.

### Model Bisnis

Istilah Business Model (BM) digunakan dalam diskusi ilmiah sejak 1950-an (Wirtz et al., 2016). Setelah itu, konsep BM digunakan secara sporadis dengan cara yang tidak spesifik. Pada tahun 1975, Konczal menyarankan bahwa BM, dan pemodelan bisnis, adalah alat untuk diterapkan pada manajemen. Namun, pada saat ini pemodelan bisnis terutama dipahami sebagai kegiatan operasi terkait dengan pemodelan sistem (Wirtz et al., 2016). Tidak sampai tahun 1990-an BM datang untuk mewakili struktur dan organisasi perusahaan pada tingkat manajemen.

Setelah booming era dot com, penggunaan BM sebagai perspektif strategis meningkat secara eksponensial baik di kalangan praktisi dan akademisi (Wirtz et al., 2016). Istilah BM menjadi populer dengan kedatangan era internet "dot com" (Zott et al., 2011). Meskipun awalnya alat untuk menganalisis keunggulan kompetitif dan proses pengambilan keputusan, pemahaman konsep diperluas karena lebih banyak diterapkan. Akibatnya, definisi konseptual konsep BM dan komponennya menjadi penting di antara para

ahli (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Secara paralel, BM menjadi fenomena yang menarik untuk dieksplorasi, dan unit analisis baru, dalam setiap penelitian empiris (Zott et al., 2011).

"*An effective business model is the core enabler of any company's performance*" (Taran et al., 2015). Hal itu mendapatkan popularitas karena munculnya e-commerce pada 1990-an yang menciptakan bentuk transaksi baru. Sejak saat itu, istilah BM telah digunakan oleh banyak kalangan termasuk akademisi, konsultan, manajer, dan bahkan jurnalis untuk sebagian besar hal yang berkaitan dengan bisnis.

Sejak diperkenalkannya konsep BM, banyak ahli telah berusaha untuk mendefinisikan konsep BM. Di masa lalu banyak model dari manajemen di mana digunakan terutama dalam teori organisasi, (Taran et al., 2015). Sergi, Goyal, Esposito, & Kapoor (2017) mengemukakan bahwa peningkatan kegagalan dotcom pada akhir 90-an menyebabkan penurunan konseptualisasi konsep BM. Zott et al., (2011) mengidentifikasi istilah-istilah kunci yang digunakan oleh banyak ahli dalam upaya untuk mendefinisikan konsep BM, makalah survei mereka mengidentifikasi konstruksi yang berbeda dalam literatur, ini adalah Pernyataan, Deskripsi, Representasi, Arsitektur, Alat konseptual, Templat struktural, Metode, Kerangka dan Pola.

Para ahli, termasuk Timmers (1998) yang menggunakan kombinasi aliran produk, layanan dan informasi, Amit & Zott (2001) yang mendefinisikan BM sebagai "konten transaksi, struktur, dan tata kelola perusahaan sehingga dapat menciptakan nilai melalui eksploitasi peluang bisnis". (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) mendefinisikan BM sebagai "cetak biru bagaimana jaringan organisasi bekerja sama dalam menciptakan dan menangkap nilai dari inovasi teknologi". Zott et al., (2011) mengusulkan BM sebagai unit analisis, dan bagaimana perusahaan melakukan bisnis, kegiatan, dan penciptaan nilai. Osterwalder (2010) menggunakan istilah alat konseptual, cetak biru strategi bisnis, untuk menggambarkan BM sebagai cara organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Kurangnya definisi umum menyiratkan definisi konsep BM masih kurang jelas (Sergi et al., 2017). Kurangnya kejelasan merupakan sumber potensial untuk kebingungan di antara peneliti sehingga menimbulkan pembiasan, satu hal yang disetujui sebagian besar ahli dalam

bidang ini adalah bahwa BM hanya merujuk pada cara perusahaan melakukan bisnis (Taran et al., 2015).

Sejak pertama kali kemunculan studi mengenai BM, studi tentang BM banyak sekali menarik perhatian baik dari kalangan akademisi maupun praktisi. Osterwalder, Pigneur, & Tucci (2005) menjelaskan lima fase dalam evolusi konsep BM, fase tersebut adalah definisi dan klasifikasi BM, daftar komponen BM, deskripsi elemen BM, elemen BM model, dan penerapan konsep BM. Selanjutnya seperti yang dinyatakan oleh Sergi et al., (2017) area penelitian utama pada BM meliputi definisi, komponen, tipologi, dimensi teoretis, BM vs strategi, BMI, dll. Namun, Sergi et al., (2017) mengemukakan bahwa tema BM masih kurang memiliki kedudukan teoretis dan pengakuan di bidang strategi.

### **Klasifikasi Model Bisnis**

Menurut Baden-Fuller & Morgan (2010) mengklasifikasikan sebuah BM adalah hal yang baik, dimana dengan adanya klasifikasi BM, membuat langkah penting untuk memperluas pemahaman kita tentang perilaku bisnis, fenomena, dan pengembangan tipe yang ideal. Seperti model ontologi Bisnis, beberapa akademisi dan praktisi sama-sama berusaha untuk mengklasifikasikan BM berbeda sesuai dengan apa yang mereka amati.

Baden-Fuller & Morgan (2010) menggagas pengertian taksonomi dan tipologi dalam klasifikasi BM. Mengklasifikasikan BM sangat bermanfaat karena dalam kenyataannya perusahaan memiliki perilaku yang secara garis besar berbeda dan perusahaan cenderung berperilaku secara individual atau berbeda dengan perusahaan lainnya. Membedakan antara klasifikasi spesifik BM seperti tipologi BM atau taksonomi BM cukup ambigu. meskipun para peneliti telah menyoroti perlunya kerangka kerja klasifikasi yang diterima secara umum (Taran et al., 2015).

Tipologi dibuat secara deduktif dengan cara mengklasifikasikan kelompok berdasarkan konsep atau teori yang ada sementara taksonomi berasal dari data empiris (Taran et al., 2015). Menurut Baden-Fuller & Morgan (2010) konsep umum "BM" terkait erat dengan konsep taksonomi dan sebagainya. Dalam bukunya, Osterwalder juga membahas mengenai konsep taksonomi BM, ia menggambarkan BM dengan karakteristik yang serupa dengan penelitian lainnya, susunan blok bangunan yang serupa

dan / atau perilaku yang serupa dengan pola tertentu. Osterwalder & Pigneur (2010) dalam bukunya Business Model Generation menyebutkan beberapa alat dalam memetakan BM, seperti *Open Business Model*, *Freemim*, *Multi-sided platform*, *The Long-Tail*, dan *Business Model Canvas*.

Kesimpulan yang dapat diambil dari penjelasan mengenai BM di atas adalah dengan perubahan dinamika global, dari perubahan rantai nilai ke teknologi baru, pasar baru, pesaing baru, dll. Terdapat kebutuhan secara terus-menerus bagi perusahaan untuk memikirkan kembali BM mereka, ini telah menyebabkan perilaku umum dan berbeda di lain untuk menciptakan dan menangkap nilai dalam cara yang menguntungkan, menurut Baden-Fuller dan Morgan (2010) perilaku ini membentuk berbagai jenis BM yang dipelajari oleh para ahli dan dapat mengklasifikasikan model bisnis ini ke dalam kelompok-kelompok tertentu. Mengklasifikasikan taksonomi dan tipologi BM memberikan pemahaman yang berharga tentang perilaku yang berbeda dan "jenis dan kelas" BM yang ideal.

Selain itu, beberapa upaya sedang dilakukan oleh para peneliti dan juga praktisi untuk mengidentifikasi mengapa beberapa BM sangat sukses di berbagai industri tertentu. Misalnya, seperti yang disarankan oleh Baden-Fuller & Morgan (2010) BM dapat digunakan sebagai "kunci sukses" oleh orang lain. Karena itu klasifikasi sangat penting untuk mengetahui konfigurasi yang tepat dalam BM. Seperti yang diusulkan oleh (Taran et al., 2015) "*comprehensive and well structure list business model configuration process grounded in best practices*" tidak hanya akan memfasilitasi tetapi berfungsi sebagai alat pemetaan untuk inovasi BM sebuah perusahaan untuk ke depannya. Oleh karena itu, klasifikasi BM merupakan sebuah tonggak dasar dalam inovasi sebuah BM.

### **Pentingnya Model Bisnis dan Kedudukannya di Perusahaan**

Seperti yang dikutip dalam (Sergi et al., 2017) manajer perusahaan menjadi semakin fokus pada BM sebagai sumber keunggulan kompetitif. Dari perspektif kognitif pada BM, BM digunakan di antara praktisi sebagai model untuk bereksperimen (Baden-Fuller & Morgan, 2010), membuat BM menjadi performatif dan eksperimen pada kehidupan nyata. Ini memberikan kualitas yang dinamis bagi BM,

karena perusahaan bereksperimen, mengubah, memperbaiki, dan menemukan kembali BM mereka (Baden-Fuller & Morgan, 2010).

Chesbrough & Rosenbloom (2002) merinci peran BM dalam menangkap nilai inovasi. BM yang baik dapat menjawab pertanyaan: “Siapa pelanggannya? Dan apa nilai pelanggan? Selain itu, ini juga menjawab pertanyaan mendasar: Bagaimana kita menghasilkan uang? Dan menjelaskan bagaimana kita dapat memberikan nilai kepada pelanggan dengan biaya yang sesuai?”. Menurut Osterwalder et al. (2005), para ahli terus memperdebatkan peran dan kedudukan BM dalam perusahaan, beberapa masalah yang diperdebatkan berkaitan dengan perbedaan antara BM, strategi bisnis, dan proses bisnis, dll. Misalnya, berkaitan dengan strategi, para ahli sangat berbeda dalam pendapat tentang dua konsep, beberapa ahli menggunakan kedua istilah secara bergantian. Menurut Osterwalder et al. (2005) tinjauan literatur yang berbeda pada dua konsep menunjukkan bahwa BM dan strategi saling terkait tetapi berbeda secara umum. Casadesus-Masanell & Ricart (2010) mendefinisikan dua konsep secara terpisah, yaitu BM mengacu pada logika perusahaan, cara operasinya dan bagaimana ia menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingannya, sementara Strategi mengacu pada pilihan BM di mana perusahaan akan bersaing di pasar.

Namun, beberapa ahli memahami BM sebagai abstrak dari strategi perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Zott et al. (2011) BM memperluas ide-ide fundamental dalam strategi bisnis. Casadesus-Masanell & Ricart (2010) dalam kesimpulan makalah mereka menyatakan bahwa meskipun BM dan strategi tampaknya terkait, tetapi kedua konsep itu berbeda, BM adalah hasil langsung dari strategi tetapi bukan strategi itu sendiri. Terlepas dari perbedaan konseptual, para ahli telah menekankan bahwa BM dapat berpengaruh dalam strategi perusahaan. Ini membantu dalam menjembatani "perumusan strategi dan implementasi" (Zott et al., 2011).

### **Kerangka *Business Model Canvas* (BMC)**

Dalam tulisannya Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, (2010) "Business Model Generation", Mereka mengidentifikasi 9 komponen / blok bangunan kerangka kerja yang biasa digunakan sebagai alat pengembangan sebuah bisnis. Mereka mendefinisikan BM sebagai “dasar pemikiran bagaimana sebuah

organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai-nilai”. Yang nantinya dikenal dengan BMC. Sembilan komponen atau blok bangunan yang termasuk dalam BMC adalah sebagai berikut segementasi pelanggan, proporsi nilai, saluran, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya utama, kegiatan utama, mitra utama, dan struktur biaya.

### **Inovasi Model Bisnis**

Belakangan ini, sejumlah peneliti dan praktisi bisnis telah menunjukkan minat pada BMI. Foss & Saebi (2016) menjelaskan bahwa penelitian besar pertama mengenai BMI dengan jelas memperkenalkan gagasan manajer berinovasi BM perusahaan dikemukakan oleh Mitchell dan Coles pada tahun 2003. Mitchell & Coles (2003) mengartikulasikan bahwa, pada awal 1990-an, perusahaan yang telah merancang BM yang sukses, menggunakannya kembali di pasar yang berbeda. Foss & Saebi (2016) menyatakan meskipun ada hubungan yang jelas antara BM dan BMI, literatur BMI beralih ke fokus pada pertanyaan penelitian yang tidak dibahas atau dijawab dalam literatur BM (Wirtz et al., 2016). Literatur awal tentang BMI berfokus pada membangun hubungan antara BM dan inovasi. Kemudian peneliti secara bertahap mengalihkan perhatian mereka terhadap kebutuhan akan inovasi BM di perusahaan. Baru-baru ini, para peneliti bercita-cita untuk mengembangkan pedoman yang dapat membantu praktisi bisnis lebih memanfaatkan konsep ini.

BMI belum memiliki definisi yang seragam. Alasan utama untuk perselisihan pendapat ini berasal dari perspektif yang berbeda, tentang bagaimana para peneliti berpendapat tentang konsep tersebut. Sementara beberapa peneliti memahami BMI sebagai proses, sementara yang lain lebih melihatnya sebagai hasil (Taran et al., 2015). Efek dari perbedaan pendapat mengenai BMI nanti memiliki efek signifikan pada penelitian selanjutnya. Karena mereka yang fokus pada BMI sebagai suatu proses ingin menemukan apa yang memfasilitasi dan menghambat proses BMI dalam suatu organisasi, demikian juga mereka yang menganggap BMI sebagai hasil bertujuan untuk menggambarkan dan mengidentifikasi komponen-komponen ex-post BMI (Foss & Saebi, 2016).

Salah satu alasan untuk perbedaan dalam definisi BMI adalah bahwa beberapa definisi telah berfokus pada komponen BM ketika

mendefinisikan konsep BM (Bucherer et al., 2012) dan peneliti yang lain memilih berfokus pada arsitektur BM (Amit & Zott, 2012). Selain itu, para ahli gagal untuk menyetujui dimensi, sementara beberapa berpendapat bahwa BMI harus baru bagi perusahaan (Johnson & Christensen, 2008). Karena, tidak ada definisi BMI yang diterima secara luas, sulit bagi peneliti untuk mengukur BMI di perusahaan (Foss & Saebi, 2016). Oleh karena itu, sulit bagi kita untuk pilih definisi untuk digunakan dalam penelitian ini. Namun, Trapp (2014) menyarankan tiga cara, di mana seorang peneliti dapat mengoperasionalkan BMI dalam studi kasus, yaitu Menjelaskan BMI dengan merinci situasi dan keadaan saat ini (baru) dibandingkan dengan yang lama, Menjelaskan BMI dengan bantuan kerangka kerja yang terdiri dari komponen yang telah ditentukan, dan Menjelaskan BMI berdasarkan pada analisis apakah kegiatan itu baru atau diubah.

### **Urgensi Inovasi Model Bisnis**

Peneliti telah menyatakan bahwa merancang dan mengoperasikan BM yang baik adalah kebutuhan mutlak bagi sebagian besar perusahaan saat ini, karena dapat membantu mereka berkinerja lebih baik daripada saingan mereka. Amit & Zott (2012) menyebutkan bahwa mayoritas (54%) perusahaan dari survei global lebih menyukai BM baru daripada produk dan layanan baru sebagai sumber keunggulan kompetitif di masa depan. Zott mengusulkan BM yang inovatif dapat menciptakan pasar baru atau memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan mengeksploitasi peluang baru di pasar yang ada. Namun dalam kenyataan saat ini perusahaan membutuhkan lebih dari sekedar BM yang baik untuk menjadi sukses. Pengusaha dan pengambil keputusan yang berpikir untuk memiliki BM sudah cukup untuk mencapai hasil yang optimal banyak yang akhirnya kecewa.

Alasan pertama mengapa banyak perusahaan yang memiliki BM yang dirasa sudah bagus tapi ternyata belum adalah saat ini teknologi yang mengganggu telah secara signifikan mempengaruhi lingkungan bisnis saat ini. Setiap hari, teknologi baru terus memberikan tekanan pada BM perusahaan. Tergantung pada tingkat radikalitasnya, mereka dapat menghapus atau melemahkan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan dominan (Vorbach et al., 2017). Akibatnya, di

zaman sekarang ini, sulit untuk menemukan perusahaan dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Stampfl, 2016). Dengan demikian banyak pengambil keputusan melihat BMI sebagai solusi untuk masalah ini. Alasan lain adalah bahwa siklus hidup BM semakin pendek dan perusahaan yang enggan atau ragu untuk berinovasi BM mereka dapat kehilangan keunggulan kompetitif mereka dengan BM unggul yang baru saja diperkenalkan oleh pesaing (Morris, 2013).

Dalam pernyataan peneliti lainnya, Johnson & Christensen (2008) berpendapat bahwa perusahaan mapan tidak boleh melakukan inovasi BM dengan main-main, karena perusahaan sering dapat membuat produk baru yang mengganggu pesaing tanpa secara fundamental mengubah BM mereka sendiri. Peneliti mengusulkan bahwa perlunya berinovasi BM datang ketika ada kebutuhan untuk menyesuaikan keempat elemen dari BM yang ada yaitu proposisi nilai pelanggan, formula laba, sumber daya utama, dan proses. Mereka lebih jauh menekankan bahwa inovasi BM tidak akan diperlukan kecuali perubahan akan menjamin manfaatnya. Selain itu, jika dilihat fakta bahwa BM pada awalnya dirancang agar sesuai dengan lingkungan bisnis perusahaan (Stampfl, 2016) dan bahwa banyak perusahaan beroperasi dalam lingkungan yang terus berubah dan tidak menentu (Morris, 2013), ditandai dengan diskontinuitas dan gangguan (Doz & Kosonen, 2010). Perusahaan untuk melakukannya dengan baik, mereka harus terus mengubah BM mereka untuk beradaptasi dengan perubahan di lingkungan mereka dan untuk bersiap menghadapi ketidakpastian. Doz & Kosonen (2010) menegaskan bahwa perusahaan sekarang perlu memodifikasi BM mereka lebih cepat, lebih sering dan dalam lingkup yang lebih luas daripada sebelumnya.

### **Inovasi Model Bisnis: Tingkat Inovasi**

Dalam teori inovasi, tiga pendekatan telah diusulkan untuk mendefinisikan dan mengukur tingkat inovasi pada sebuah model bisnis. Pendekatan pertama, terkait dengan radikalitas, mendefinisikan inovasi model bisnis sebagai perubahan radikal dalam cara perusahaan melakukan bisnis Linder & Cantrell (2000). Radikalitas, sebuah "variabel penting dalam bidang inovasi" Chandy dan Tellis (2000:6), biasanya didefinisikan dalam hal sejauh mana inovasi berangkat dari produk /



layanan sebelumnya, proses atau, dalam konteks artikel ini, model bisnis. Inovasi radikal melibatkan pengembangan atau penerapan sesuatu yang baru secara signifikan (McDermott & O'Connor, 2002). Inovasi inkremental, sebaliknya, adalah perubahan kecil seperti ekstensi (McDermott & O'Connor, 2002) atau peningkatan dari suatu produk atau jasa (Tidd & Bessant, 2009), tetapi pada kenyataannya itu hanyalah perubahan besar tetapi tidak berdampak banyak (Siguaw, Simpson, dan Enz, 2006).

Pendekatan kedua mendefinisikan inovasi dalam hal apa yang disebut jangkauan inovasi (Rogers, 1983; Green, Gavin, dan Aiman-Smith, 1995; Olsen, Walker, dan Ruekert, 1995; Garcia dan Calantone, 2002). Skala yang sesuai untuk pendekatan ini mengukur kebaruan suatu inovasi dalam hal baru kepada siapa. Jangkauan dapat berkisar dari baru bagi perusahaan, baru bagi pasar atau industri, dan atau baru bagi dunia (Rogers, 1983).

Pendekatan ketiga mengukur inovasi dalam hal kompleksitas. Sejalan dengan Abell (1980), Magretta (2002), Osterwalder et al. (2005), dan Skarzynski dan Gibson (2008), setiap perubahan dalam blok bangunan dapat dianggap sebagai bentuk inovasi model bisnis. Perubahan di salah satu blok bangunan merupakan inovasi sederhana, sementara perubahan simultan di semua blok bangunan akan menjadi bentuk paling kompleks dari BMI.

Dari ketiga pendekatan di atas, Taran et al., (2015), mereka mencoba untuk mengembangkan kerangka kerja yang menurut penulis memberikan "skala" yang dapat diterima untuk mengukur dan membandingkan BMI. Taran et al., (2015) menggabungkan tiga pendekatan ini untuk membentuk skala tiga dimensi untuk mengukur inovasi di BMI. Namun, penting untuk dicatat bahwa metode pengukuran ini dirancang oleh Taran et al., (2015) untuk mengukur inovasi BMI di perusahaan besar dan bukan UKM. Oleh karena itu mungkin bukan yang paling cocok dalam hal mengukur inovasi BMI untuk nanti. Namun demikian, ini dapat memberikan gambaran yang baik tentang tingkat inovasi di BMI untuk organisasi apa pun.

## **Inovasi Model Bisnis: Tipologi**

Tipologi penting karena dapat memfasilitasi dan mempercepat pengambilan keputusan tentang BMI dalam perusahaan Taran et al., (2015). Karena kurangnya kesepahaman pendapat dan heterogenitas dalam deskripsi BMI, para peneliti masih belum menyetujui sejauh mana perusahaan dapat menerapkan dari tipologi BMI yang berbeda Florén & Agostini (2015). Penyebab utama pertama dari perbedaan dalam tipologi BMI adalah ketidaksepakatan dalam definisi istilah BMI karena semua penulis tipologi mendefinisikan BMI dengan cara yang berbeda.

Salah satu peneliti, Linder & Cantrell (2000) berpendapat bahwa untuk membuat perubahan dalam perusahaan BM mereka perlu menggunakan "model perubahan". Mereka mengusulkan empat tipe model perubahan, yaitu tipe realisasi, tipe *journey*, tipe ekstensi, dan tipe pembaruan. Model realisasi fokus pada memaksimalkan keuntungan pada BM saat ini. Model pembaruan digunakan oleh perusahaan untuk bereaksi terhadap kekuatan kompetitif yang mengurangi profitabilitas perusahaan. Model ekstensi dikembangkan untuk membantu perusahaan berkembang dengan menambahkan produk atau layanan baru atau memasuki pasar baru. Dan model *journey* melibatkan pembuatan BM baru untuk perusahaan. Ditambah lagi, Florén & Agostini (2015) memfokuskan jenis BMI mereka berdasarkan hal yang baru. Yaitu, bagaimana perubahan yang dilakukan memengaruhi kompetensi perusahaan yang ada. Mereka melihat apakah perubahan membuat perusahaan lebih usang atau menguatkan dan juga bagaimana perubahan itu akan mempengaruhi struktur perusahaan.

Tipologi yang telah digunakan untuk mempelajari BMI di UKM salah satunya dari Schaltegger, Lüdeke-Freund, & Hansen (2012), teori ini juga digunakan dalam penelitian (Marolt et al., 2016) untuk menganalisis bagaimana UKM di Slovenia dalam menerapkan BMI. Schaltegger et al., (2012) menyarankan empat jenis utama BMI, yaitu penyesuaian BM, adopsi BM, peningkatan BM, dan perancangan ulang BM. Oleh karena itu, penulis percaya bahwa model tipologi inovasi BMI yang diajukan Schaltegger sesuai untuk mengetahui tipologi BMI UKM.

## **Inovasi Model Bisnis: Faktor Pendorong**

Penelitian di lapangan sebagian besar berfokus pada pendorong di tingkat perusahaan (Wirtz et al., 2016). Dalam penelitiannya juga, Chesbrough (2010) mengidentifikasi tiga poin utama yang bertindak sebagai peluang bagi BMI di suatu perusahaan, di mana Eksperimen, Efektivitas, dan Kepemimpinan Organisasi. Sementara Sosna, Trevinyo-Rodriguez, & Velamuri (2010) menguji bagaimana "*trial and error learning*" dapat menjadi antededen untuk berinovasi pada BM dalam lingkungan yang tidak pasti, menurut mereka bereksperimen dan belajar dari eksperimen yang gagal dan ketahanan untuk terus bereksperimen merupakan pendorong yang sangat penting untuk BMI.

Berbeda dengan dua pendapat pertama, Ries (2011) berpendapat bahwa penurunan biaya untuk pengembangan produk telah memicu ledakan BM baru. Sedangkan beberapa peneliti berfokus pada pendorong yang mendorong khususnya industri, Waldner (2015) menyelidiki peran siklus hidup industri dan pendorong BMI, mereka berpendapat bahwa tingkat BMI tergantung pada fase siklus hidup industri. Kupp (2008) menyarankan kompetisi sebagai pendorong utama BMI dalam industri di negara yang kurang berkembang, mereka juga mengidentifikasi pendorong lain yang mencakup rekonfigurasi rantai nilai, membangun kemampuan secara lokal, dan kolaborasi dengan mitra non-tradisional.

Selanjutnya Bucherer, Eisert, & Gassmann (2012) menyarankan dua dimensi berbeda di mana BMI berasal, yaitu peluang dan ancaman. Selain itu, mereka mengidentifikasi empat sumber inovasi BM yang berbeda, sumber-sumber ini adalah peluang internal (misal Efisiensi), peluang eksternal (misal Teknologi baru, pasar baru), ancaman internal (misal system kerja *outsourcing*) dan ancaman eksternal (misal Perubahan teknologi). Kerangka kerja dari Bucherer et al., (2012), sudah pernah digunakan pada penelitian Chesbrough (2010) dan (Marolt et al., 2016). Oleh karena itu, penulis menggunakan kerangka kerja yang disodorkan oleh Bucherer 2012 dengan melihat kedua faktor internal dan eksternal yang dibedakan menjadi ancaman dan peluang.

## **METODE PENELITIAN**

Secara umum, penelitian ini menggunakan sumber data dari literatur yang sudah ada, baik empiris maupun konseptual. Literatur didapat dari media *online* berbasis database dari portal jurnal seperti *Emeraldinsight*, *Researchgate*, dan *Elsevier* sesuai dengan *keyword* yang berhubungan dengan pembahasan kali ini yaitu *business model* dan *business model innovation*. Penulis menitikberatkan pada ketiga portal jurnal yang sudah disebutkan dari ketiga portal tidak membatasi hanya dari portal jurnal yang sudah disebutkan. Dalam artikel konseptual ini berfokus pada *business model innovation*, penulis menjadikan *keyword business model innovation* menjadi fokus pencarian agar tidak meluas dari pembahasan utama. Pencarian jurnal, tulisan, serta publikasi berada di rentang tulisan yang terpublikasi antara rentang tahun 2000 hingga sekarang. Tidak semua tulisan, jurnal, dan publikasi yang muncul dari hasil pencarian akan digunakan, tetapi hanya yang berkaitan dengan *business model innovation* serta beberapa perspektif seperti tingkat inovasi, tipologi inovasi, dan factor pendorong inovasi. Tulisan ini ditujukan untuk menemukan *research gap* dari penelitian yang mengangkat tema *business model innovation* yang sudah pernah dilakukan. Hasil temuan tersebut mengusulkan proposi penelitian mengenai *business model innovation* pada berbagai aspek.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Tulisan ini dilakukan untuk mengembangkan bahasan inovasi model bisnis pada UKM yang ditinjau dari beberapa aspek seperti Inovasi Model Bisnis tingkat inovasi, tipologi inovasi, dan faktor pendorong. Ditinjau dari literatur yang membahas mengenai BMI, selalu menjadikan perusahaan yang sudah *established* atau perusahaan besar menjadi objek dalam penelitian BMI. Penelitian BMI pada UKM masih terbilang jarang, sedangkan seperti yang sudah disebutkan pada diskusi, UKM di beberapa Negara menjadi salah satu penggerak roda perekonomian dari Negara tersebut. Penelitian BMI dapat berkontribusi pada pengembangan lanjutan pada UKM, dikarenakan dengan menerapkan BMI, UKM dapat lebih terstruktur dalam menjalankan usahanya, baik usaha di bidang jasa ataupun produk. Dengan pengembangan yang lebih

terstruktur, eksistensi dari sebuah UKM diharapkan dapat berlanjut dan berkembang.

Penelitian mengenai BMI di Negara berkembang belum sebanyak penelitian di Negara maju. Ini menjadi satu perhatian menarik karena BMI dapat diterapkan dipelbagai ukuran usaha, baik kecil, sedang, ataupun menengah. Karena pada dasarnya, BM adalah sebuah refleksi dari bagaimana sebuah perusahaan menjalankan usahanya agar mencapai keunggulan kompetitif. Kedepannya dapat dilakukan penelitian mengenai inovasi model bisnis yang melihat dari lebih banyak aspek. Aspek lain tersebut adalah proses serta hambatan yang mungkin muncul saat sebuah UKM melakukan inovasi pada model bisnisnya.

### Saran

Penelitian yang membahas mengenai Model Bisnis sebuah unit usaha atau perusahaan belum terlalu banyak dibahas. Penelitian selama ini selalu berfokus kepada strategi pemasaran, keuangan, serta sumber daya manusia. Padahal dalam kegiatan sebuah perusahaan tidak terlepas dari pelanggan, pemasok, jaringan distribusi, serta preposisi nilai yang membedakan dengan perusahaan lainnya. Semua hal itu terangkum dalam Model Bisnis.

Perusahaan belum cukup jika hanya mengetahui atau memetakan Model Bisnis perusahaan mereka semata. Perusahaan harus dapat melakukan inovasi pada Model Bisnis. Oleh karena itu, sudah banyak peneliti yang meneliti tentang inovasi yang tidak hanya berfokus pada inovasi produk atau jasa.

Penelitian Inovasi Model Bisnis masih terfokus atau tertuju pada perusahaan yang sudah mapan atau besar. Inovasi pada Model Bisnis tidak terbatas hanya pada perusahaan besar, perusahaan sekecil UKM pun harus dapat memetakan Model Bisnis dan lalu melakukan Inovasi pada Model Bisnisnya. Jika tidak melakukan inovasi pada Model Bisnisnya, merujuk pada penelitian terdahulu, perusahaan tersebut akan kalah dengan kompetitor serta termakan zaman.

Penelitian Inovasi Model Bisnis dapat dilakukan dengan metode pengumpulan data wawancara dan *focus group discussion* sehingga hasilnya lebih mendalam serta dapat dipecah menjadi bagian-bagian terpisah yang rinci. Tentunya ini dapat membantu peneliti untuk mendapatkan data yang lebih dalam serta validasi yang kuat. Selain itu, penelitian Inovasi

Model Bisnis masih perlu dikembangkan dari berbagai macam perspektif yang lebih beragam untuk ke depannya. Dan tidak hanya terbatas pada perusahaan yang besar, namun perusahaan dengan segala jenis dapat diteliti. Dampaknya bagi perusahaan akan membantu untuk tumbuh dan dapat bersaing di kancah yang lebih besar lagi.

### REFERENSI

- Albergaria, J. T., Nouws, A., & Delerue-, C. M. (2009). *Ecotoxicity of nanoscale zero-valent iron particles – a review Ecotoxicidade de nanopartículas de ferro zerovalente – Uma revisão*. December, 38–42. <https://doi.org/10.3395/vd.v1i4.62en>
- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2010). *Business Model Generation*.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Amit, R., & Zott, C. (2012). *creating-value-through-business-model-innovation Amit and Zottt. 53310*.
- Anthony, S. D., Viguerie, S. P., & Waldeck, A. (2016). Corporate Longevity: Turbulence Ahead for Large Organizations Half of S&P 500 companies are expected to be replaced over the next 10 years, and a new survey points to organizational inertia and lack of long-term vision. *Innosight*. <https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/Corporate-Longevity-2016-Final.pdf>
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271–293. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0355>
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. (2014). Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616–635. <https://doi.org/10.1111/jpim.12117>
- Bucherer, E., Eisert, U., & Gassmann, O. (2012). Towards Systematic Business

- Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 183–198. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00637.x>
- Cagliano, R., Blackmon, K., & Voss, C. (2001). Small firms under MICROSCOPE: International differences in production/operations management practices and performance. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(6–7), 469–482. <https://doi.org/10.1108/eum0000000006229>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11, 529–555.
- Cull, R., Davis, L. E., Lamoreaux, N. R., & Rosenthal, J. L. (2006). Historical financing of small- and medium-size enterprises. *Journal of Banking and Finance*, 30(11), 3017–3042. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.005>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Florén, H., & Agostini, A. (2015). The business model innovation map a framework for analyzing business model innovation. *IAMOT 2015 - 24th International Association for Management of Technology Conference: Technology, Innovation and Management for Sustainable Growth, Proceedings*, 2192–2207.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2016). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/01492063166675927>
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). Revolutionizing the Business Model - St. Gallen Business Model Navigator. *Management of the Fuzzy Front End of Innovation*, 18(3), 89–97. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-01056-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-01056-4_7)
- Gunasekaran, A., Rai, B. K., & Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: An empirical research. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5489–5509. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563831>
- Hudson Smith, M., & Smith, D. (2007). Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 393–408. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.011>
- Jane Linder and Susan Cantrell. (2000). Emerging legal challenges in offshore outsourcing of IT-enabled services. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, 1–15. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-875-8.ch018>
- Johnson, M. W., & Christensen, C. M. (2008). Reinventing you business Model. *Harvard Business Review*.
- Jumlah pelaku UMKM di 2018 diprediksi mencapai 58,97 juta orang. (n.d.). Retrieved October 16, 2019, from <https://keuangan.kontan.co.id/news/jumlah-pelaku-umkm-di-2018-diprediksi-mencapai-5897-juta-orang>
- Kupp, J. A. M. (2008). Serving the poor: drivers of business model innovation in mobile. *Info*, 10(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/14636690810850120>
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290–300. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.12.009>
- Lester, D., Parnell, J., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 339–354. <https://doi.org/10.1108/eb028979>

- Marolt, M., Lenart, G., Maletič, D., Borštnar, M. K., & Pucihar, A. (2016). Business model innovation: Insights from a multiple case study of Slovenian SMEs. *Organizacija*, 49(3), 161–171. <https://doi.org/10.1515/orga-2016-0015>
- Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15–21. <https://doi.org/10.1108/02756660310504924>
- Morris, L. (2013). The Strategy of Business Breakthroughs Part I: The Mortality of Companies. *Journal of Business Models*, 1(1), 13–37.
- OECD. (2018). *SME and Entrepreneurship Policy in Indonesia 2018*. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264306264-en>
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology A Proposition In A Design Science Approach*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Communications of the Association for Information Systems Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept CLARIFYING BUSINESS MODELS: ORIGINS, PRESENT, AND FUTURE OF THE CONCEPT. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(16), 1–25. <https://doi.org/10.1.1.83.7452>
- Papazov, E., & Mihaylova, L. (2016). Using Key “Blue Ocean” Tools for Strategy Rethinking of a SME: A Case from the Bulgarian Knitwear Industry. *Economics and Business*, 29(1), 104–110. <https://doi.org/10.1515/eb-2016-0028>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*.
- Ristovska, N. (2015). Innovative Business Models a Factor for Competitive Advantage of the Companies. *UTMS Journal of Economics*, 6(1), 135–146.
- Rometty, G. (2006). Expanding the Innovation Horizon : The Global CEO Study 2006. *Business*.
- Salavou, H., Baltas, G., & Lioukas, S. (2004). Organisational innovation in SMEs. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1091–1112. <https://doi.org/10.1108/03090560410548889>
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. In *International Journal of Innovation and Sustainable Development* (Vol. 6, Issue 2). <https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944>
- Sergi, B. S., Goyal, S., Esposito, M., & Kapoor, A. (2017). Understanding business model - literature review of concept and trends. *International Journal of Competitiveness*, 1(2), 99. <https://doi.org/10.1504/ijc.2017.10005642>
- SMEs Powering Indonesia’s Growth: SME 100 Survey*. (n.d.). Retrieved October 16, 2019, from <https://www.medcom.id/english/business/3NOX4npb-smes-powering-indonesia-s-growth-sme-100-survey>
- Sosna, M., Trevinyo-Rodriguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case. *Long Range Planning - LONG RANGE PLANN*, 43, 383–407. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>
- Stampfl, G. (2016). The Process of Business Model Innovation. In *The Process of Business Model Innovation*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11266-0>
- Tambunan, T. T. H. (2011). Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy. *Global Economy Iss European Journal of Enterprising Communities : People and Places in the Global Economy*, 9(2310), 94–113. <https://doi.org/10.1108/17506201111119626>
- Taran, Y., Boer, H., & Lindgren, P. (2015). A business model innovation typology. *Decision Sciences*, 46(2), 301–331. <https://doi.org/10.1111/dec.12128>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Timmers. (1998). Focus THEME BUSINESS MODELS FOR ELECTRONIC MARKETS. *Business Models for Electronic Markets*, 8 (2), 3–8. [www.emb.ch](http://www.emb.ch)

- Trapp, M. (2014). Realizing business model innovation: A strategic approach for business unit managers. In *Realizing Business Model Innovation: A Strategic Approach for Business Unit Managers*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05094-8>
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449–465. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-3>
- Vorbach, S., Wipfler, H., & Schimpf, S. (2017). Business Model Innovation vs. Business Model Inertia: the Role of Disruptive Technologies Innovation vs. Beharrungsvermögen von Geschäftsmodellen: Die Rolle disruptiver Technologien. *BHM Berg- Und Hüttenmännische Monatshefte*, 162(9), 382–385. <https://doi.org/10.1007/s00501-017-0671-y>
- Waldner, F. (2015). Antecedents and Consequences of Business Model Innovation: The Role of Industry Structure. In P. M. K. (Ed.), *Business Models and Modelling* (Vol. 33, pp. 347–386). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220150000033009>
- Wirtz, B. W., Göttel, V., & Daiser, P. (2016). Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions. *Journal of Business Models*, 4(1), 1–28. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v4i1.1621>
- Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794–1804. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.102>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>