

**KOMBINASI INOVASI BISNIS MODEL INKREMENTAL
DAN RADIKAL BERBASIS KAPABILITAS DINAMIS UNTUK
MENDUKUNG KEBERLANJUTAN ORGANISASI
TERHADAP DISRUPSI TEKNOLOGI**



الجامعة الإسلامية
الاندونيسية

ACC untuk
ditikun -
Silakan mendaftarkan
untuk ujian di Akademik

Angar Prigono, PhD
Dosen Pembimbing

Diajukan oleh

Vera Nur Aini Oktaviani Putri

18911046

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN
EKONOMIKA PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

Juli 2020

**KOMBINASI INOVASI BISNIS MODEL INKREMENTAL
DAN RADIKAL BERBASIS KAPABILITAS DINAMIS UNTUK
MENDUKUNG KEBERLANJUTAN ORGANISASI
TERHADAP DISRUPSI TEKNOLOGI**

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

Juli 2020

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 2 Juli 2020



Vera Nur Aini Oktaviani Putri

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 30 JULI 2020

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Anjar Priyono', is written over a horizontal line.

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Rabu tanggal 15 Juli 2020 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

VERA NUR AINI OKTAVIANI PUTRI

No. Mhs. : 18911046

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

**KOMBINASI INOVASI BISNIS MODEL INKREMENTAL DAN RADIKAL BERBASIS
KAPABILITAS DINAMIS UNTUK MENDUKUNG KEBERLANJUTAN ORGANISASI
TERHADAP DISRUPSI TEKNOLOGI**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Penguji II



Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Dr. Dwiprptono Agus Harjito, M.Si.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT berkat Rahmat dan Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis sebagai tugas akhir yang berjudul “Kombinasi Inovasi Bisnis Model Inkremental dan Radikal Berbasis Kapabilitas Dinamis untuk Mendukung Keberlanjutan Organisasi Terhadap Disrupsi Teknologi”. Shalawat beserta salam semoga senantiasa terlimpah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW, kepada keluarganya, sahabatnya, kepada umatnya hingga akhir zaman, amin. Penulisan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini sangat jauh dari sempurna, karena kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT. Keterbatasan ilmu sebagai manusia membuat penulis sangat mengharap masukan dari berbagai pihak, baik kritik dan saran yang membangun demi peningkatan isi dan mutu yang lebih baik untuk penelitian ini.

Menyadari akan segala kekurangan, penulis tidak akan mampu menyelesaikan penyusunan tesis ini tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasihnya kepada :

1. **Allah SWT** atas segala rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, beserta junjungan Nabi Muhammad SAW atas petunjuknya hingga akhir zaman.
2. **Orang tua** yang tidak pernah lelah dalam memberikan limpahan perhatian, doa, dukungan dan kasih sayangnya dalam segala kondisi dan situasi serta kakak adik yang selalu memberikan semangat.
3. **Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.** selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya serta dengan penuh kesabaran telah membimbing penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
4. Segenap dosen dan staff Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia terima kasih atas ilmu yang diberikan serta pelayanannya.
5. Segenap manajemen Batik Purwanti, Bucini, 168 Madura Art dan Sabila Craft yang telah memberikan izin dan keterbukaannya kepada penulis dalam proses pencarian data selama proses penelitian.
6. Teman-teman kuliah di Program Studi Magister Manajemen angkatan 51 yang selalu memberikan dukungan dan bantuannya selama ini.
7. Teman-teman di Pondok Pesantren Sunan Pandan Aran Asrama Mahasiswi Komplek 6 yang selalu memberikan doa dan motivasi-motivasinya saat saya merasa putus asa.
8. Semua pihak yang sudah membantu dan memberikan dukungan baik materi maupun non materi yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini banyak terdapat kekurangan ataupun kekeliruan. Untuk itu penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya. Kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan penulis guna memperbaiki laporan tugas akhir ini. Semoga hasil dari penyusunan tesis ini dapat berguna bagi semua pihak dalam proses menerapkan ilmu yang penulis dapatkan di bangku perkuliahan.

Yogyakarta, 2 Juli 2020

Penulis

Vera Nur Aini Oktaviani Putri

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	I
Halaman Judul	II
Pernyataan Bebas Plagiarisme	III
Halaman Pengesahan	IV
Berita Acara Ujian Tesis	V
Kata Pengantar	VI
Daftar Isi	IX
Daftar Tabel	XII
Daftar Gambar	XIII
Daftar Lampiran	XIV
Abstrak	XV
Bab I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Fokus Penelitian	10
1.4 Tujuan Penelitian	11
1.5 Manfaat Penelitian	11
1.6 Sistematikan Penelitian	12
Bab II Kajian Pustaka	14
2.1 Landasan Teori	14
2.1.1. Bisnis Model	14
2.1.2. Inovasi Bisnis Model Untuk Keberlanjutan	17
2.1.3. Inkremental dan Radikal BMIS	19

2.2	Konsep Kapabilitas Dinamis dan BMI	22
2.2.1.	Sensing Threats and Opportunities	24
2.2.2.	Seizing Opportunities	25
2.2.3.	Reconfiguring Sumber Daya Perusahaan	25
2.3	Inkremental BMI	26
2.4	Radikal BMI	30
2.5	Penelitian Terdahulu	35
BAB III Metode Penelitian		37
3.1	Pendekatan Penelitian Metode Studi Kasus	37
3.2	Tujuan Penelitian Studi Kasus	39
3.2.1.	Eksplorasi	40
3.2.2.	Membangun Teori	40
3.2.3.	Pengujian Teori	43
3.2.4.	Pengembangan Teori	43
3.3	Desain Penelitian	44
3.4	Objek Penelitian	47
3.5	Teknik Pengumpulan Data	49
3.6	Teknik Analisis Data	50
BAB IV Analisis Data dan Pembahasan		51
4.1	Industri Kreatif Kerajinan Batik: Batik Purwanti	51
4.1.1.	Profil Perusahaan Batik Purwanti	51
4.1.2.	Struktur Organisasi Batik Purwanti	52
4.1.3.	Bisnis Model Batik Purwanti	53

4.1.4.	Inovasi Bisnis Model Batik Purwanti	60
4.2	Industri Kreatif Kerajinan Kulit: Bucini	64
4.2.1.	Profil Perusahaan Bucini	64
4.2.2.	Struktur Organisasi Bucini	66
4.2.3.	Bisnis Model Bucini	67
4.2.4.	Inovasi Bisnis Model Bucini	71
4.3	Industri Kreatif Kerajinan Kayu: 168 Madura Art	78
4.3.1.	Profil Perusahaan 168 Madura Art	78
4.3.2.	Struktur Organisasi 168 Madura Art	79
4.3.3.	Bisnis Model 168 Madura Art	80
4.3.4.	Inovasi Bisnis Model 168 Madura Art	83
4.4	Industri Kreatif Kerajinan Kerang: Sabila Craft	85
4.4.1.	Profil Perusahaan	85
4.4.2.	Struktur Organisasi Sabila Craft	86
4.4.3.	Bisnis Model Sabila Craft	87
4.4.4.	Inovasi Bisnis Model Sabila Craft	92
4.5	Inkremental dan Radikal Bisnis Model	95
4.5.1.	Inkremental BMI	104
4.5.2.	Radikal BMI	109
BAB V	Penutup	116
5.1	Kesimpulan	116
5.2	Implikasi Manajerial	118
5.3	Saran	119

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Sensing, seizing dan reconfiguring capabilities untuk proses inkremental BMIS	29
Tabel 2.2	Sensing, seizing dan reconfiguring capabilities untuk proses radikal BMIS	33
Tabel 3.1	Kesesuaian tujuan penelitian dengan tipe studi kasus	39
Tabel 3.2	Proses membangun teori dari penelitian studi kasus	41
Tabel 3.3	Pemilihan jumlah kasus	45
Tabel 3.4	Objek penelitian	47
Tabel 3.5	Tahapan dalam analisis data	50
Tabel 4.1	Sensing, seizing dan reconfiguring capabilities untuk proses inkremental BMIS	97
Tabel 4.2	Sensing, seizing dan reconfiguring capabilities untuk proses radikal BMIS	101
Tabel 4.3	Ringkasan temuan: kerangka sensing, seizing dan reconfiguring capabilities dalam kategori inkremental dan radikal BMIS	114
Tabel 4.4	Ringkasan temuan dari perusahaan yang diteliti	115

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Desain penelitian studi kasus	44
Gambar 4.1	Struktur organisasi Batik Purwanti	53
Gambar 4.2	Struktur organisasi Bucini	66
Gambar 4.3	Struktur organisasi 168 Madura Art	79
Gambar 4.4	Struktur organisasi Sabila Craft	87



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Pertanyaan	127
------------	-------------------------	-----



ABSTRAK

Gelombang revolusi industri 4.0 telah membawa banyak perubahan pada berbagai tatanan kehidupan global, ditandai dengan semakin berkembangnya kreatifitas dan inovasi dengan pemanfaatan teknologi informasi yang mampu mendisrupsi berbagai bidang ekonomi. Setiap pelaku industri harus mampu menjadikan kreatifitas dan inovasi sebagai pilihan strategis untuk memenangkan persaingan global. Konsep inovasi bisnis model dapat diimplementasikan pada industri kreatif melalui perencanaan dan perancangan cara baru dalam berbisnis dengan melakukan perubahan, perbaikan dan penyempurnaan proses bisnis yang sudah ada, baik internal maupun eksternal sehingga tercipta proses kerja baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan dan untuk menjamin keberlanjutan usaha dengan mengembangkan kapabilitas dinamis yang dimiliki untuk dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman ekonomi, sosial dan lingkungan. Penelitian ini meneliti tentang bagaimana perusahaan melakukan inovasi bisnis model berbasis kapabilitas dinamis untuk menjamin keberlanjutan usaha dengan menggunakan pendekatan inovasi inkremental dan radikal. Tujuannya untuk menganalisis penggunaan kapabilitas dinamis untuk mendukung inovasi bisnis model guna menjamin keberlanjutan usaha, dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, dengan desain penelitian *holistic multiple-case design* menggunakan industri kreatif di bidang kerajinan batik, kulit, kayu dan kerang sebagai objek penelitian. Teknik pengumpulan data dengan cara wawancara (secara mendalam, terstruktur dan terbuka), observasi dan dokumentasi. Dan analisis data dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu analisis deskriptif, *whitin case analysis* dan *cross case analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan mengembangkan kapabilitas yang dimiliki, perusahaan dapat melakukan inovasi bisnis model baik inkremental atau radikal guna menjaga keberlanjutan organisasi dan dapat mampu bertahan dan bersaing di lingkungan disrupsi teknologi 4.0.

Kata kunci: *inovasi bisnis model, kapabilitas dinamis, indutri kreatif*

ABSTRACT

The tide of industrial revolution 4.0 Has brought many changes in a wide variety of global order of life, it is indicated by increased creativity and innovation with utilization of information technology that can be disrupted economic spheres. Every industrial execution should be able to make creativity and innovation a strategic choice for winning global competition. The concept of innovation in business models can be implemented on the creative industry through planning and designing new methods to do business by making changes, improvements and consummations to existing business processes, Both internal and external sectors has created unprecedented work processes to raise the company's value and to ensure sustainability enterprise by developing the dynamic capabilities available to identify economic, social and environmental opportunities and threats. And this research examined how companies are doing business innovation dynamic capacity-based models to ensure effort sustainability by using incremental and radical innovation approaches. The goal is to analyze the use of dynamic capabilities to support business innovation in order to ensure business sustainability, using qualitative approaches with case study methods, with the method of research holistic multiple case design by utilize creative industry in batik, leather, wood, and shells to provide a research object. Data collection techniques by interviews (deeply, structured and open), observation and documentation. And data analysis is done through three stages, which is descriptive analysis, whitin case analysis and cross case analysis. The company can shows that by developing their own capabilities, companies can do innovation in business either incremental or radical models to maintain organizational sustainability and can withstand and compete in the disruptive technology 4.0 era.

Keywords: *business model innovation, dynamic capabilities, creative industr*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pembangunan melalui globalisasi dipahami sebagai adanya transaksi lintas batas yang semakin terjadi di dunia bisnis yang telah melibatkan perusahaan dari semua ukuran, baik dari perusahaan besar, kecil maupun menengah (Baregheh et al., 2009). Perusahaan memiliki pengaruh besar terhadap perekonomian dan kehidupan masyarakat suatu negara. Karena, pembangunan suatu negara yang berkelanjutan tidak mungkin jika tidak diiringi dengan pembangunan berkelanjutan dari perusahaan.

Revolusi industri 4.0 kini telah menjadi sebuah tantangan bagi perusahaan untuk menjaga keberlanjutan usahanya. Fenomena revolusi industri 4.0 ini berdampak besar bagi dunia industri dan perilaku masyarakat. Industri yang dulunya menggunakan komputer dan otomatisasi sekarang sudah menggunakan *cyber physical systems* yaitu sistem integrasi antara mesin, komputerisasi dan internet, contoh sederhananya adalah penggunaan robot dalam proses produksi.

Beberapa fenomena yang terjadi pada industri 4.0 (Schawab, 2016) antara lain: pertumbuhan eksponensial computing power, kecepatan komunikasi meningkat secara signifikan, fungsionalitas telah berkembang (*mobile communications from 1G to 4G*), kapasitas penyimpanan data meningkat, biaya penyimpanan data menjadi mendekati gratis, teknologi sensor meningkat dengan cepat bahkan sensor memainkan peran penting

dalam IoT (*Internet of Thing*), kecerdasan buatan telah menggantikan manusia, dll.

Adanya disruptive teknologi 4.0 ini, selain menjadi ancaman juga memberikan lingkungan bisnis yang penuh peluang bagi organisasi. Perusahaan yang ingin tetap bertahan dan menjadi pemimpin industri maka mereka harus terus membedakan diri dari para pesaingnya (Reeves & Deimler, 2011). Untuk itu, setiap perusahaan perlu mencari keunggulan kompetitif yang dimiliki dan kelangsungan hidupnya melalui sumber daya yang berbeda, kemampuan adaptif atau strategi yang inovatif (Reeves & Deimler, 2011). Manajemen perusahaan adalah aktor penting dalam membentuk pengembangan masa depan perusahaan serta ekonomi dan masyarakat. Pengembangan perusahaan berangkat dari visi dan misi perusahaan, serta strategi inovasi yang unik yang dapat membentuk bisnis model dan pengembangan organisasi perusahaan secara keseluruhan. Akan tetapi, untuk mengimplementasikan teknologi industri 4.0 dan mengubah bisnis model yang telah diterapkan sebelumnya, akan berpengaruh pada meningkatnya pengeluaran biaya investasi yang tinggi.

Tidak sedikit bisnis yang terdisrup oleh adanya teknologi 4.0. Usaha-usaha yang dulunya sukses dan menjanjikan sekarang bisa dibilang sudah tiada lagi, karena tergeser oleh lawan-lawan baru yang menggunakan teknologi canggih dengan menawarkan keefisienan dan harga yang lebih murah. Lalu bagaimana nasib dari para pelaku usaha di industri kreatif yang dalam proses produksinya sebagian besar dikerjakan dengan handmade dan

sangat minim menggunakan teknologi? Apa yang harus mereka lakukan untuk tetap mampu bersaing dan mencapai keberlanjutan usahanya?

Inovasi memainkan peran penting dalam keberhasilan perusahaan dalam memperoleh keunggulan kompetitif untuk mencapai berkelanjutan usaha (Hana, 2013; Brem et al., 2015). Hanya perusahaan-perusahaan yang selalu melakukan inovasi yang mampu bertahan dari dampak perkembangan teknologi yang begitu cepat. Herskovit et al. (2013) menyatakan bahwa inovasi adalah elemen tunggal yang paling relevan dalam mendorong keunggulan kompetitif perusahaan dan penciptaan nilai tertinggi.

Alasan utama perusahaan berinovasi adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan, dengan cara meningkatkan kemampuan proses produksi dalam mengembangkan berbagai produk baru, dan praktik baru di organisasi yang dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan menciptakan pengetahuan baru yang dapat digunakan untuk mengembangkan inovasi lainnya (Oslo Manual, 2018; Cheng et al., 2012). Selain itu, inovasi dalam bisnis membantu perusahaan menciptakan solusi dan langkah-langkah inovatif dalam persaingan bisnis. Adanya evaluasi bisnis pada kinerja inovasi, dapat membantu manajer untuk secara efektif menggunakan potensi inovasi dalam keberhasilan bisnis (Lendel & Varmus, 2014).

Konsep inovasi telah dipelajari mulai dari level individu, perusahaan sampai dengan level industri. Biasanya perusahaan melakukan inovasi pada pemasarannya dengan objek dan unit analisisnya adalah konsumen. Selain itu, terkadang perusahaan juga melakukan inovasi organisasi yang terfokus pada

pemberdayaan unsur organisasi untuk mewujudkan inovasi dari bisnis model dengan unit analisis organisasi itu sendiri (Tersziovski, 2007). Kemampuan berinovasi dalam tujuan keberlanjutan usaha juga membutuhkan kemampuan bisnis, baik yang berhubungan dengan langkah-langkah inovasi dengan pendekatan inkremental ataupun radikal (Adams et al., 2012).

Dalam proses pengembangannya, inovasi ini terbagi menjadi dua tipe yaitu inovasi dengan pendekatan inkremental dan radikal. Inovasi inkremental merujuk pada perubahan yang simple atau pengaturan terhadap produk, pelayanan dan proses yang sudah ada (Demil & Lecocq, 2010). Sedangkan untuk inovasi radikal biasanya menggunakan teknologi penunjang yang meningkatkan produk atau proses dan bahkan dikatakan sebagai perusak yang merevolusi industri dan menciptakan sesuatu yang benar-benar baru (Bourreau et al., 2012). Inovasi radikal yang dikatakan sebagai perusak ini seringkali mengguncang dunia industri dengan berbagai macam ide yang sama sekali berbeda dari bentuk aslinya. Seperti, di industri otomotif munculnya taxi, bus dan truk tanpa pengemudi membuat profesi driver terancam kehilangan pekerjaannya. Di industri ritel munculnya *e-commerce* seperti bukalapak, OLX, tokopedia, blibli, dll telah menggeser matahari, ramayana dan toko ritel lainnya (Schwab, 2016).

Baru-baru ini dalam konteks keberlanjutan usaha, inovasi radikal tidak hanya dikaitkan dengan produk, layanan, proses atau teknologi yang digunakan, akan tetapi juga dikaitkan dengan inovasi bisnis model

(Chesbrough, 2007). Dan untuk inovasi inkremental sebagian besar adalah yang berhubungan dengan produk, layanan dan proses.

Inovasi bisnis model yang berkelanjutan ini, muncul sebagai mekanisme potensial untuk mengintegrasikan keberlanjutan dalam bisnis. Untuk mengintegrasikan ekonomi, sosial dan kinerja perusahaan maka perusahaan harus melakukan inovasi di setiap operasi dan bisnis modelnya. Untuk menciptakan bisnis model yang kompetitif untuk berkelanjutan usaha, maka dibutuhkan analisis strategi bersaing. Strategi bersaing untuk desain bisnis model membutuhkan segmentasi pasar, menciptakan proposisi nilai untuk setiap segmen, menyiapkan sumber daya untuk menciptakan nilai, kemudian mengonfigurasi ulang mekanisme yang dapat digunakan untuk mencegah bisnis model atau strategi yang kita miliki agar tidak dirusak atau diimitasi oleh pesaing (Teece, 2010).

Bisnis model itu sendiri adalah deskripsi aktifitas bagaimana organisasi menciptakan, menyampaikan, dan mengontrol nilai perusahaan, serta bagaimana organisasi menghasilkan uang (Osterwalder, 2010). Bisnis model merupakan representasi dari pemikiran manajemen dan praktek yang dilakukan untuk membantu melihat kondisi bisnis, memahami, dan menjalankan aktifitas organisasi dengan cara yang spesifik dan berbeda. Sederhananya, business model adalah *how we plan to make money*.

Sebuah bisnis model dari perusahaan adalah sebuah ide atau gambaran tentang bagaimana bisnis dilakukan dalam rangka menciptakan dan menangkap nilai ekonomi (Makinen & Seppanen, 2007). Oleh karena itu,

bisnis model dapat digambarkan sebagai platform antara strategi dan praktik perusahaan (Teece, 2010), yang dengan demikian mengadopsi pendekatan Business Model Innovation (BMI) untuk membantu perusahaan memahami bagaimana strategi keberlanjutan dan tujuan kinerja perusahaan dapat diintegrasikan ke dalam praktik bisnis yang sukses, termasuk ke stakeholder eksternal, serta untuk mendapatkan daya saing dan kinerja yang unggul bagi keberlanjutan usaha.

Bisnis model yang berkelanjutan adalah mereka yang mengintegrasikan keberlanjutan ekonomi yang relevan dengan sukses bisnis dan keunggulan kompetitif (Schaltegger et al., 2010). Mengadopsi pendekatan bisnis model keberlanjutan membantu perusahaan dalam memahami bagaimana bisnis dapat menciptakan nilai tidak hanya untuk konsumen, akan tetapi juga untuk stakeholder, masyarakat dan /atau lingkungan alam dan bagaimana nilai ini ditangkap atau didistribusikan kepada para pemangku kepentingan (Zott et al., 2011).

Bisnis model dengan tujuan keberlanjutan perusahaan tidak bisa dikembangkan jika hanya dengan cara berpikir lama. Teknologi yang tumbuh dan bergerak masif (*Internet of Things*), memberikan banyak kemudahan dalam pengembangan bisnis model yang amat disruptif yang mengakibatkan barang dan jasa lebih terjangkau (*affordable*), lebih mudah terakses (*accessible*) dan lebih sederhana. *Sharing economy*, *on demand economy*, dan segala hal yang lebih real time adalah ciri yang khas dari business model saat ini. “*Product based on disruptive technology are typically cheaper, simpler,*

smaller and frequently more convenient to use” (Christensen, 2016). Tanpa bisnis model yang berkembang dengan inovatif, inovator akan gagal baik dalam memberikan ataupun untuk menangkap nilai dari inovasi mereka.

Untuk dapat mencapai keberlanjutan perusahaan melalui inovasi bisnis model (*business model innovation*) perusahaan memerlukan kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) untuk menguraikan proses dan kegiatan yang perusahaan dan manajer lakukan ketika memulai inovasi bisnis model untuk keberlanjutan perusahaan (Teece, 2007). Sebuah kapabilitas dinamis adalah kemampuan organisasi untuk membuat, memperpanjang atau memodifikasi sumber daya yang dimilikinya (Helfat et al., 2007). Dengan memiliki kapabilitas dinamis, perusahaan dapat mengintegrasikan, membangun dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal yang dimiliki untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan perubahan pasar (Eisenhardt & Martin, 2000). Jadi, kapabilitas dinamis adalah kapasitas perusahaan untuk merasakan atau menilai (*sensing*) peluang dan ancaman yang ada, merebut (*seizing*) peluang dan untuk mempertahankan daya saing melalui peningkatan, penggabungan, perlindungan dan bila perlu konfigurasi ulang (*reconfiguring*) aset perusahaan baik yang berwujud maupun tidak berwujud (Teece, 2009). Dengan demikian, kapabilitas dinamis menyediakan dasar yang kuat untuk mencapai keunggulan kompetitif untuk berkelanjutan usaha.

Beberapa penelitian tentang inovasi bisnis model untuk keberlanjutan usaha dengan menggunakan pendekatan inovasi inkremental dan radikal telah

dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Mereka melihat inovasi bisnis model dari perspektif kapabilitas dinamis yang dimiliki oleh perusahaan. Kemudian bagaimana kemampuan organisasi dan manajerial dalam melakukan inovasi bisnis model dan transformasional untuk keberlanjutan usaha (Edurne et al., 2017). Kemampuan organisasi ini berupa kemampuan untuk melakukan *sensing*, *seizing* dan *reconfiguring* terhadap kompetensi, sumber daya yang dimiliki dan dari adanya peluang terkait adanya perubahan teknologi yang dapat memicu perubahan inovasi bisnis model yang baru (Bocken et al., 2019).

Pada penelitian tesis ini, penulis juga melakukan analisis terhadap kapabilitas dinamis yang dimiliki perusahaan dalam menciptakan inovasi bisnis model untuk menjamin keberlanjutan usaha dengan menggunakan pendekatan inovasi inkremental dan radikal. Perbedaanannya, terletak pada objek penelitian yang dipilih. Dalam penelitian ini penulis memutuskan untuk menggunakan industri kreatif sebagai objek penelitian.

Kemajuan teknologi telah memfasilitasi banyak orang untuk mengeksplor kreatifitas mereka melalui karya-karya yang dihasilkan. Kreatifitas inilah yang memicu timbulnya ekonomi kreatif yang saat ini juga ikut berperan dalam pengembangan suatu negara dan dinilai mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian nasional. Ekonomi kreatif adalah paradigma ekonomi baru yang mengandalkan gagasan, ide atau kreatifitas dari sumber daya manusia sebagai faktor produksi utama dalam kegiatan ekonominya.

Gelombang revolusi industri 4.0 telah membawa banyak perubahan pada berbagai tatanan kehidupan global, ditandai dengan semakin berkembangnya kreatifitas dan inovasi dengan pemanfaatan teknologi informasi yang mampu mendisrupsi berbagai bidang ekonomi. Setiap pelaku industri harus mampu menjadikan kreatifitas dan inovasi sebagai pilihan strategis untuk memenangkan persaingan global. Perubahan-perubahan yang harus dilakukan pada inovasi inkremental dan radikal akibat dari adanya disrupsi teknologi 4.0 juga harus diterapkan dalam inovasi bisnis modelnya agar usaha yang dijalankan lebih berdaya saing global dan mampu mengatasi adanya dampak dari disrupsi teknologi 4.0.

Karena beragamnya tantangan dalam industri kreatif, baik pasar dalam negeri maupun pasar internasional, dalam penelitian ini penulis tertarik untuk meneliti bagaimana perusahaan melakukan inovasi bisnis model berbasis kapabilitas dinamis untuk menjamin keberlanjutan usaha dengan menggunakan pendekatan inovasi inkremental dan radikal dengan berdasarkan studi kasus pada industri kreatif dengan 4 bidang usaha yang berbeda, yaitu di bidang kerajinan batik, kerajinan kulit, kerajinan kayu dan kerajinan kerang.

Konsep inovasi bisnis model dapat diimplementasikan pada industri kreatif melalui perencanaan dan perancangan cara baru dalam berbisnis dengan melakukan perubahan, perbaikan dan penyempurnaan proses bisnis yang sudah ada, baik internal maupun eksternal sehingga tercipta proses kerja baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan dan untuk menjamin keberlanjutan usaha. Dengan begitu,

melalui implementasi inovasi bisnis model, mungkin bagi pelaku bisnis pada industri kreatif dalam bidang kerajinan batik, kerajinan kulit, kerajinan kayu dan kerajinan kerang dapat mengembangkan kapabilitas dinamis yang dimiliki untuk dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman ekonomi, sosial dan lingkungan, dapat meningkatkan produk dan layanan yang ada melalui penyebaran pengetahuan untuk keberlanjutan usaha, mampu membuat tim inovasi yang berorientasi pada keberlanjutan usaha yang terdesentralisasi di seluruh perusahaan, serta mampu merancang sistem produksi dan pemasaran yang lebih canggih dengan memanfaatkan kemajuan teknologi (Edurne et al., 2017).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

Bagaimana perusahaan melakukan inovasi bisnis model berbasis kapabilitas dinamis untuk menjamin keberlanjutan usaha dengan menggunakan pendekatan inovasi inkremental dan radikal?

1.3 Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada penggunaan kapabilitas dinamis untuk mendukung inovasi bisnis model guna menjamin keberlanjutan usaha dengan menggunakan pendekatan inovasi inkremental dan radikal pada industri

kreatif produsen kerajinan batik, kerajinan kulit, kerajinan kayu dan kerajinan kerang.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan diatas tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis penggunaan kapabilitas dinamis (*dynamic capability*) untuk mendukung inovasi bisnis model (*business model innovation*) guna menjamin keberlanjutan usaha dengan menggunakan pendekatan inkremental dan radikal pada industri kreatif produsen kerajinan batik, kerajinan kulit, kerajinan kayu dan kerajinan kerang.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan pertimbangan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan atau penentuan kebijakan secara tepat mengenai inovasi bisnis model dengan menggunakan kapabilitas dinamis yang dimiliki sehingga memperoleh keunggulan kompetitif yang dapat menjamin keberlanjutan usaha.

2. Bagi penelitian lebih lanjut

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dan memberikan kontribusi dalam menambah keilmuan dalam membangun, menguji dan mengembangkan sebuah teori manajemen

strategi khususnya terkait dengan inovasi bisnis model untuk industri kreatif.

3. Bagi peneliti

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan menerapkan pengetahuan teoritis yang telah diperoleh selama proses kuliah terutama yang berhubungan dengan penggunaan kapabilitas dinamis untuk mendukung inovasi bisnis model.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah yang menjadi dasar mengapa penelitian ini penting untuk dilakukan. Dalam bab ini juga berisi rumusan masalah, fokus penelitian agar penelitian ini memiliki arah yang jelas, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisi kajian teoritis dan kajian penelitian sebelumnya. Dalam kajian teoritis berisi tentang teori-teori yang nantinya akan menjadi bagian dari kerangka berpikir peneliti dalam melakukan brainware di tahap analisis data. Dalam kajian penelitian sebelumnya berisi gambaran tentang penelitian yang sudah pernah dilakukan pada area topik yang sama.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang alasan pemilihan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, tujuan penelitian studi kasus, objek penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan laporan hasil penelitian dan pembahasannya yang mengaitkan dengan kerangka teori dan/ atau penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya.

BAB V PENUTUP

Bab terakhir ini berisi tentang kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian, implikasi bagi para praktisi dan pelaku industri, dan saran yang didapatkan dari analisa yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Bisnis Model

Spieth et al. (2014) menunjukkan bahwa konsep bisnis model tidak hanya tentang bagaimana sebuah perusahaan melakukan bisnis. Bisnis model adalah sebuah konsep atau unit analisis yang bertujuan untuk menjelaskan bagaimana nilai diciptakan, disampaikan kepada pelanggan dan ditangkap di sistem komponen internal dan eksternal perusahaan (Casadesus et al., 2010). Tanpa keseimbangan yang tepat antara penciptaan, penyampaian dan menangkap, maka bisnis model yang dibuat tidak akan berjalan dengan sangat lama. Selain itu, bisnis model juga harus selaras dengan struktur internal dan model manajemen perusahaan secara keseluruhan (Birkinshaw & Ansari, 2015).

Business model berakar pada ide-ide pokok strategi bisnis (Morris et al., 2005), bisnis model adalah sebuah konsep yang berharga bagi teori dan praktik, karena membantu menjelaskan bagaimana strategi diterapkan untuk kegiatan bisnis di dunia nyata. Selain itu, bisnis model bertindak sebagai jembatan antara kemampuan internal perusahaan dan bagaimana berhubungan dengan ekosistem bisnisnya, meliputi pemasok, pelanggan dan stakeholder lainnya (Zott et al.,

2011). Oleh karena itu, harus ada keselarasan antara strategi organisasi dan bisnis model yang dijalankan.

Konsep bisnis model telah mencerminkan sebuah hipotesis manajemen tentang apa saja yang pelanggan inginkan, lalu bagaimana mereka menginginkannya, apa yang akan mereka bayar dan bagaimana manajemen dapat menyusun strategi agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan (Teece, 2010). Sedangkan menurut Baden, et al. (2010) bisnis model adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan mengatur manajemennya untuk membuat dan mendistribusikan nilai dengan cara yang menguntungkan.

Menurut Morris et al. (2005) ada beberapa keuntungan jika perusahaan menetapkan bisnis model dalam menjalankan usahanya :

1. Dilihat dari sisi ekonomi, perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari variabel sebagai sumber pendapatan dan struktur biaya.
2. Dilihat dari sisi operasional, lebih mengarah pada konfigurasi arsitektur operasional dengan tujuan untuk menciptakan nilai melalui desain infrastruktur bisnis.
3. Dilihat dari sisi strategis, lebih mengarah pada perusahaan dalam menentukan pangsa pasarnya dan dalam melihat peluang pertumbuhan pasar.

Tujuan bisnis model dapat dibedakan menjadi dua fungsi: (1) sebagai unit analisis perusahaan dalam menganalisis sebuah usaha,

dan fungsi ke- (2) adalah sebagai alat untuk menjembatani antara teknologi, ide, dan pelanggan potensial yang bertujuan untuk menerjemahkan metode yang digunakan untuk menangkap dan memberikan nilai kepada para pelanggan (Magretta, 2002).

Sebuah bisnis model memberikan peluang bagi para pelaku bisnis terutama manajer untuk dapat menangkap nilai potensial dari adanya perkembangan teknologi, kemudian mengomersialkannya dengan cara menemukan proposisi nilai yang benar, segmen pasar, rantai nilai, struktur biaya, potensi keuntungan, jaringan nilai dan strategi bersaing (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Dalam banyak kasus, bisnis model telah membingkai strategi dan bagaimana perusahaan berhubungan tidak hanya dengan lingkungan internal perusahaan saja, akan tetapi juga dengan lingkungan eksternal. Dalam penelitian ini, peneliti mengadopsi dua pendekatan yaitu *activity system approach* dan *transformational approach*. Pendekatan *activity system* (Zott & Amit 2010) sebagian besar didasarkan pada analisis bisnis model sebagai sistem ikatan aktivitas yang saling tergantung pada fokus perusahaan dan mencakup batas-batanya. Oleh karena itu, pendekatan ini sebagai interkoneksi sistemik yang menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan nilai dan mendistribusikan bagian dari nilai itu dengan berbagai pemangku kepentingan (Garcia-Castro & Aguilera, 2015). Sistemik yang berhubungan terhadap lingkungan eksternal ini menjadi dasar yang

kuat untuk melihat bisnis model dari perspektif keberlanjutan. Bisnis model berkelanjutan merupakan salah satu strategi yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja lingkungan dan sosial perusahaan, karena model bisnis berkelanjutan ini menyediakan link antara inovasi teknologi dan sosial serta keberlanjutan sistemik (Bocken et al., 2014).

Untuk menjadi sukses, perusahaan harus selalu mengikuti dan melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan pasar dan perubahan lingkungan. Oleh karena itu, diperlukan *pendekatan transformasional* untuk memeriksa bisnis model yang akan dijalankan. Menurut Demil & Lecocq (2010) pendekatan transformasional untuk bisnis model adalah sebagai mekanisme untuk memahami perubahan dan inovasi diseluruh komponen perusahaan dan interkoneksi dengan para pemangku kepentingan eksternal. Selain itu juga untuk mengikuti seluruh tren di era globalisasi, digitalisasi dan hiperkompetisi, serta inovasi teknologi.

2.1.2 Inovasi Bisnis Model untuk Keberlanjutan

Inovasi berkelanjutan tidak hanya merujuk pada kebaruan dalam teknologi, akan tetapi juga dalam proses, prosedur dan praktek operasi, bisnis model, sistem dan pemikiran (Szekely & Strebel, 2013). Inovasi berkelanjutan membutuhkan pemikiran yang lebih terintegrasi dan konfigurasi ke beberapa aspek bisnis seperti; kemampuan, hubungan

stakeholder, manajemen pengetahuan, kepemimpinan dan budaya (Adams et al., 2012). Keberlanjutan perusahaan tidak hanya dapat dicapai melalui teknologi, produk atau inovasi layanan saja, akan tetapi juga bisa melalui inovasi bisnis model (*Business Model Innovation*).

Semakin pesatnya perubahan kondisi pasar global mendorong setiap pelaku usaha untuk melakukan inovasi bisnis model berkelanjutan (*Business Model Innovation for Sustainability*). BMIS telah muncul sebagai model yang menawarkan solusi inovatif untuk meminimalkan dampak lingkungan yang merugikan dari rantai nilai, memaksimalkan manfaat sosial dan lingkungan, serta menghasilkan nilai proposisi (*value proposition*) baru yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Nilai proposisi ini berkaitan dengan inovasi produk dan layanan untuk menghasilkan nilai ekonomi. Dalam bisnis model, nilai proposisi terutama berkaitan dengan inovasi produk dan layanan yang menghasilkan nilai ekonomi. Akan tetapi dalam perspektif bisnis model yang berkelanjutan, nilai proposisi berfungsi untuk menciptakan nilai ekonomi baru, memecahkan tantangan sosial dan lingkungan.

Menurut Bocken et al. (2014) konsep BMIS (*business model innovation sustainability*) didefinisikan sebagai inovasi yang menciptakan nilai positif yang signifikan dan/ atau mengurangi dampak negatif secara signifikan terhadap masyarakat dan/ atau lingkungan, melalui perubahan organisasi dan menciptakan nilai

terhadap kinerja, memberikan nilai dan menciptakan nilai ekonomi atau mengubah nilai proposisi mereka.

BMIS saat ini telah menjadi pendorong utama untuk keberlanjutan bisnis jangka panjang karena kontribusi positif untuk penciptaan nilai, pendistribusian nilai dan keberlanjutan serta membantu organisasi untuk menangkap peluang baru (Yang et al., 2016). Perusahaan yang beroperasi di negara berkembang seperti UKM, dapat menggunakan BMIS untuk memenangkan persaingan dan mendapatkan keunggulan kompetitif (Bashir & Verma 2017, Ranjith, 2016). Karena pada dasarnya tujuan dari BMIS (Bocken et al., 2014) itu sendiri adalah mengubah logika bisnis dimana bisnis dapat menghasilkan dan mendistribusikan nilai, termasuk triple integrasi, tujuan ekonomi, sosial dan lingkungan. Dan untuk itu, untuk menerapkan BMIS yang sukses membutuhkan visi manajerial dan kemampuan organisasi yang kuat untuk mendorong perubahan tersebut. Dengan demikian, untuk mencapai keberlanjutan melalui BMI maka kita membutuhkan kapabilitas dinamis. Karena, kapabilitas perusahaan dan skill manajerial merupakan pembentuk aktivitas perusahaan dan dapat menciptakan keunggulan bersaing. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua pendekatan dalam melakukan pengembangan inovasi bisnis modelnya, yaitu inovasi inkremental dan inovasi radikal untuk keberlanjutan.

2.1.3 Dimensi BMI

a. Value Proposition

Proposisi nilai (*value proposition*) adalah nilai atau manfaat yang ditawarkan kepada pelanggan. Value proposition merupakan sebuah alasan mengapa pelanggan memilih produk atau layanan yang kita miliki dibandingkan memilih yang lain. Value proposition yang baik adalah manfaat yang diberikan dapat menyelesaikan masalah pelanggan dan dapat memenuhi kebutuhan mereka. Manfaat ini terwujud dalam bentuk sekumpulan produk atau jasa. Dapat diartikan, value proposition ini adalah sebagai solusi atau jawaban atas apa yang mereka butuhkan atau pemecahan dari masalah yang mereka hadapi singkatnya menjadi alasan bagi para pelanggan kenapa mereka membeli produk atau jasa yang ditawarkan.

b. Value Creation

Penciptaan nilai (*value creation*) merupakan proses penciptaan nilai yang dilakukan perusahaan secara efisien untuk memperoleh keuntungan dari bisnis yang dijalankan. Nilai ini diciptakan melalui kegiatan atau aktivitas yang dikerjakan perusahaan dari mulai proses produksi, proses pemasaran hingga produk sampai di tangan konsumen. Nilai yang diciptakan ini diharapkan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan setiap pelanggan. Hal ini dapat diukur atau dilihat dari kesediaan pelanggan untuk

mengeluarkan uang untuk memperoleh barang atau jasa yang kita tawarkan.

c. Value Capture

Nilai yang sudah diciptakan oleh perusahaan atas suatu produk atau jasa dapat ditangkap/diperoleh baik oleh pelanggan maupun oleh perusahaan. Selain perusahaan menciptakan nilai yang lebih baik dari para pesaing, penting bagi perusahaan untuk memperoleh bagian (*capturing*) dari nilai yang sudah diciptakannya, biasanya dalam bentuk keuntungan (*profit margin*). Jadi, penangkapan nilai (*value capture*) adalah cara yang dilakukan perusahaan untuk menangkap nilai yang sudah diciptakan agar dapat memberikan manfaat kepada para pelanggan dan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

2.1.4 Inkremental dan Radikal BMIS

Bisnis model yang inovatif mungkin sama pentingnya sebagai teknologi inovatif (Chesbrough, 2010) dan nilai baru dapat dihasilkan dengan mengidentifikasi inovasi bisnis model itu sendiri (Battistella et al., 2012). Beberapa penelitian baru-baru ini telah melihat terkait apa yang memotivasi perusahaan untuk melakukan pembaharuan bisnis model mereka dan lebih jauh lagi adalah faktor kunci sukses *Business Model Innovation* (BMI). Giesen et al. (2007) menunjukkan bahwa kebutuhan untuk mengubah bisnis model dapat ditimbulkan

karena faktor eksternal perusahaan seperti iklim ekonomi dan transformasi industri dan /atau dari faktor internal seperti, produk baru atau penawaran layanan atau modifikasi model pendapatan.

Inkremental BMIS dan radikal BMIS menurut Demil & Lecocq (2010) dan Zott & Amit (2010) :

- **Inkremental BMIS (*Incremental business model innovation for sustainability*)**

Inkremental BMIS ini adalah kegiatan bisnis model yang melibatkan perubahan bertahap dengan kegiatan yang ada dan elemen bisnis model untuk beradaptasi dengan perubahan terkait keberlanjutan dalam lingkungan bisnis atau sumber daya baru dan kemampuan perusahaan. Dalam hal ini inkremental BMIS telah melibatkan perubahan bertahap pada desain kemampuan organisasi dan manajerial serta desain struktur internal dengan interaksi para pemangku kepentingan, dengan cara melakukan sedikit perubahan pada komponen dalam bisnis model dan teknologi. Serta dengan cara menerapkan upaya-upaya kreatifitas secara bertahap untuk memaksimalkan nilai-nilai produk dan layanan yang masih mungkin dengan tidak melakukan banyak perubahan atau investasi yang besar (Davila et al., 2006). Inovasi inkremental ini merupakan alat yang baik bagi manajemen untuk mengontrol perusahaan dalam hal kualitas secara berkelanjutan dan analisis keuangan perusahaan

untuk mengevaluasi efektifitas pemasaran, serta mengefisiensikan rantai nilai.

- **Radikal BMIS (*Radical business model innovation for sustainability*)**

Dalam radikal BMIS memperkenalkan bentuk yang sama sekali baru dari mulai penataan penciptaan nilai dan merancang strategi perusahaan. Dan tujuan dari radikal BMIS ini adalah untuk merekonfigurasi organisasi dan kemampuan manajerial serta mengubah struktur organisasi dan aktivitas komponen sistem, mengejar transisi sistem sosio-teknis. Menurut Davila et al. (2006) inovasi radikal adalah inovasi yang memiliki perubahan secara simultan dan/ atau bersamaan dalam melakukan inovasi bisnis model dan teknologi. Inovasi radikal selalu memberikan dampak pada perubahan mendasar terhadap lingkungan persaingan industri, karena inovasi ini menciptakan aturan permainan baru bagi industri baik pada bisnis model maupun teknologi.

Dengan meneliti jenis inkremental BMI dan radikal BMI dapat membantu kita untuk membedakan sifat dan peran perubahan dalam sumber daya dan kemampuan organisasi, struktur organisasi dan desain proposisi nilai dan bagaimana nilai ditangkap dan didistribusikan.

2.2 Konsep Kapabilitas Dinamis dan BMI

Kapabilitas dinamis (*dynamic capability*) adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun dan merekonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal perusahaan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang begitu cepat (Snow & Hrebiniak, 1980; Teece et al., 2018). Dan salah satu tujuan perusahaan menerapkan kapabilitas dinamis adalah untuk mempertahankan dan memaksimalkan nilai pemegang saham (*shareholder value*) agar tidak hancur karena adanya tekanan dari lingkungan eksternal terhadap perusahaan (Amborsini & Bowman, 2009).

Untuk memahami keberhasilan dan kegagalan BMI, kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan dan mendesain ulang bisnis model (Teece, 2018). Kapabilitas dinamis mengatur tentang bagaimana perusahaan menggunakan kemampuannya untuk melakukan pengembangan, terkait dengan strategi pemasaran yang efektif dan proses manufaktur yang efisien. Selain itu, juga termasuk kompetensi perusahaan untuk (1) mengerti dan mengevaluasi peluang dan ancaman, (2) menangkap peluang dan mengurangi ancaman, serta (3) mengonfigurasi ulang aset berwujud dan tidak berwujud yang dimiliki perusahaan untuk tetap efektif (Harreld et al., 2007).

Kapabilitas dinamis yang kuat memerlukan seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menangkap peluang yang ada lebih cepat dari para pesaingnya. Dan dalam hal ini, orang-orang yang berada pada posisi manajemen puncak adalah yang paling berperan karena dianggap penting untuk melakukan inovasi dan pemilihan bisnis model (Zahra et al.,

2006). Kapabilitas dinamis juga penting bagi perusahaan untuk mengejar inovasi bisnis model yang berkelanjutan.

Dalam konteks inovasi bisnis model yang berkelanjutan, untuk memahami dimensi utama inkremental dan radikal BMI dapat dijelaskan dengan kerangka kapabilitas dinamis yang telah dipisahkan menjadi tiga fungsi (Teece, 2007); (a) penginderaan (*sensing*) membuat perusahaan menyadari dan memahami munculnya isu-isu keberlanjutan dan menilainya sebagai peluang bisnis yang berpotensi (McWilliams & Siegel, 2011). Kemudian, (b) perebutan (*seizing*) adalah tentang mobilisasi sumber daya untuk merebut peluang yang muncul dan menangkap nilai (Teece, 2018). Dan untuk mempertahankan daya saing sumber daya yang dimiliki, yaitu dengan (c) mengonfigurasi ulang (*reconfiguring*) aset perusahaan (Teece, 2007).

Namun, untuk mengidentifikasi peluang baru, mendesain dan mengimplementasikan bisnis model baru, Mezger (2014) berpendapat bahwa BMI membutuhkan kapabilitas dinamis yang lebih tinggi untuk perusahaan-perusahaan yang bertujuan untuk bersaing dalam mengubah dan menghadapi perubahan lingkungan, serta mentransformasi kemampuan organisasi untuk menuju bisnis yang berkelanjutan dan mengimplementasikan konsep bisnis model baru untuk keberlanjutan (Pieroni et al., 2019).

2.2.1 Sensing threats and opportunities

Menghadapi ancaman eksternal dan kecepatan dalam menangkap peluang yang ada adalah tugas pertama dari kapabilitas dinamis. Untuk itu, organisasi membutuhkan kemampuan penginderaan (*sensing*) untuk

mengantisipasi adanya perubahan lingkungan, kebutuhan pelanggan, kompetisi perusahaan, perkembangan teknologi secara terus menerus dan perubahan tren tak terduga yang dapat mengganggu organisasi. Dengan demikian, perusahaan harus dapat mengidentifikasi tren ini dan hubungan mereka dengan bisnis model dan proposisi nilai pelanggan.

Perusahaan yang melakukan BMI, biasanya adalah perusahaan yang terus menerus melakukan identifikasi, percobaan dan memanfaatkan peluang bisnis baru. Dong et al. (2016) berpendapat bahwa perusahaan perlu membangun kemampuan penginderaan (*sensing*) yang menggunakan teknologi untuk membantu manajer menjelaskan peristiwa-peristiwa tak terduga. Selain itu juga diperlukan kemampuan digitalisasi untuk mengakses informasi yang menghasilkan ide-ide bisnis model baru, pemantauan teknologi dan perubahan bisnis model pesaing (Mezger, 2014). Untuk dapat melakukannya, mereka harus pada tingkat penginderaan (*sensing*) tinggi, selain itu mereka juga harus mampu memonitor dan mengambil informasi tentang perubahan teknologi, pasar dan persaingan lingkungan, serta memberikan kebebasan kepada semua pihak di lingkungan organisasi untuk mengeksplorasi ide-ide baru. Oleh karena itu, kemampuan penginderaan (*sensing*) ini harus dimiliki oleh semua tingkatan dalam organisasi.

2.2.2 Seizing opportunities

Setelah mendeteksi peluang dan ancaman, organisasi harus mampu mengembangkan kemampuan yang sudah ada dan menciptakan bisnis model yang baru. Untuk mampu memanfaatkan peluang atau menetralkan ancaman, organisasi membutuhkan kemampuan merebut (*seizing*). Kemampuan merebut (*seizing*) membutuhkan pendekatan sistematis dan kombinasi teknologi untuk BMI, pasar, serta pengetahuan dan pembelajaran bisnis model secara terus menerus.

Merebut (*seizing*) inovasi bisnis model baru (*new business model innovation*) didasarkan pada penanganan produk baru yang berkelanjutan, jasa dan proses, serta meningkatkan kompetensi teknologi dan aset pelengkap untuk memfasilitasi keputusan strategis dan investasi, dalam hal ini penting untuk menggunakan sumber daya secara seimbang dan mempekerjakan atau berkolaborasi dengan orang yang bisa melengkapi pengetahuan yang ada pada masalah tertentu (Chesbrough, 2007).

2.2.3 Rekonfigurasi Sumber Daya Perusahaan

Selain kemampuan *sensing* dan *seizing* yang mendalam terkait dengan identifikasi dan operasionalisasi konsep BMI, kemampuan konfigurasi ulang (*reconfiguration*) juga diperlukan untuk membangun kompetensi baru dan menerapkan pembaharuan organisasi yang dibutuhkan untuk keberlanjutan BMI (Mezger, 2014).

Kemampuan konfigurasi ulang (*reconfiguration*) juga membantu perusahaan secara proaktif untuk mempersiapkan keberlanjutan perusahaan, karena BMI merupakan proses yang berkesinambungan (Teece, 2010). Dalam hal ini, Achtenhagen et al. (2013) menyoroti pentingnya melibatkan karyawan dalam proses BMI, menjaga komitmen, komunikasi dan budaya kepemimpinan dalam organisasi. Dengan begitu dapat mempersiapkan perusahaan untuk manajemen transisi yang sukses. Mezger (2014) disisi lain, berfokus pada pembaharuan sumber daya dan kompetensi, serta mengadaptasi rantai nilai, dan strategi dalam memilih sumber daya yang berkompeten untuk BMI.

2.3 Inkremental BMI

Menurut Edurne et al. (2017) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa ada beberapa kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan inkremental BMI untuk keberlanjutan perusahaan dengan melalui tiga dimensi kapabilitas dinamis, antara lain :

a. Sensing capabilities

1. Integrasi bertahap dari para pemangku kepentingan dan tujuan dari bisnis model, memperoleh teknologi yang diperlukan dan teknik untuk mencapai keberlanjutan yang harus disesuaikan dengan BMI.

Contoh : perusahaan mengadakan pertemuan untuk para stakeholder kunci untuk saling berdialog terkait dengan bisnis model. Hal ini berfungsi sebagai saluran komunikasi antar para stakeholder.

2. Responsif terhadap lingkungan eksternal perusahaan, khususnya terkait aturan-aturan sosial dan lingkungan.

Contoh : memonitor perubahan aturan-aturan mengenai isu-isu sosial dan lingkungan dimana perusahaan beroperasi dan menggunakan informasi tersebut sebagai kesempatan untuk mengembangkan solusi baru dan mengadopsi sikap proaktif terhadap perubahan peraturan tersebut.

3. Mematuhi peraturan dan bersikap terbuka kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) eksternal dan membuat jaringan di asosiasi terkait keberlanjutan.

Contoh : aktif berpartisipasi dalam sebuah asosiasi, dimana perusahaan dapat belajar tentang solusi-solusi yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di sektor-sektor lain yang masih relevan dengan bisnis model mereka.

b. Seizing capabilities

Kapabilitas selanjutnya untuk evolutionary BMI adalah seizing. Yaitu kemampuan untuk merebut peluang atau informasi-informasi yang diperoleh dari *sensing capabilities* dan membawanya ke dalam pengetahuan dan sumber daya perusahaan untuk mencapai keberlanjutan usaha. Yang pertama yaitu:

1. Mengintegrasikan dan mengembangkan bisnis model baru untuk keberlanjutan usaha.

Contoh : belajar tentang teknologi baru untuk mengembangkan bisnis model baru bagi produk-produknya dengan cara melakukan kolaborasi di pusat penelitian dengan melakukan eksperimen dalam melakukan inkremental BMI di lini bisnis utama perusahaan untuk beradaptasi dengan kegiatan bisnis model yang baru.

2. Mengintegrasikan pengetahuan dari stakeholder dan menyebarkannya kepada seluruh bagian organisasi untuk merancang produk baru, jasa dan proses yang berkelanjutan.

Contoh : melakukan integrasi pengetahuan dari para pemangku kepentingan kepada seluruh pihak dalam perusahaan dan melibatkannya untuk berorientasi pada bisnis model berkelanjutan, sehingga BMI dapat diimplementasikan di seluruh perusahaan.

3. Menciptakan inovasi bisnis model yang berkelanjutan, maka setiap pelaku usaha harus mau membuka diri untuk bekerja sama dengan asosiasi atau organisasi baru.

Contoh : menjadikan LSM, asosiasi sipil dan klien sebagai mitra untuk mengembangkan inovasi bisnis model baru.

c. Reconfiguring capabilities

Berikut transformasi tambahan terkait dengan kemampuan konfigurasi ulang (*reconfiguring*), yaitu:

1. Menyebarkan pola pikir terkait keberlanjutan usaha kepada seluruh bagian organisasi.

Contoh : melakukan desentralisasi upaya inovasi keberlanjutan kepada unit khusus atau divisi yang mengarah ke BMI dan membuat organisasi lebih tahan terhadap perubahan.

2. Mendistribusikan pengetahuan tentang manajemen dan tata kelola perusahaan.

Contoh : memiliki struktur organisasi umum untuk manajemen pengetahuan dan penelitian dasar dengan mengalokasikan tata kelola unit khusus untuk perusahaan yang berbeda atau organisasi yang lebih besar.

3. Membangun kepercayaan dan komitmen untuk tujuan perusahaan di seluruh tingkatan organisasi.

Contoh : membangun kepercayaan dan rasa memiliki di antara karyawan, sehingga membuat mereka lebih terbuka untuk BMI dan pembelajaran kapabilitas.

Tabel 2.1 Sensing, seizing dan reconfiguring capabilities untuk proses inkrmmental BMIS

Dimension	Indicator	Action
Sensing	(1) Dialog dengan pemangku kepentingan	Membentuk dialog dengan stakeholder kunci, yang berfungsi sebagai saluran komunikasi dengan para pemangku kepentingan
	(2) Mengantisipasi dan merespon perubahan lingkungan	Memonitor perubahan peraturan dimana perusahaan beroperasi dan menggunakan ini sebagai kesempatan untuk mengembangkan solusi baru
	(3) Membuat jaringan di asosiasi terkait	Berpartisipasi dalam asosiasi untuk belajar tren baru dan

	keberlanjutan	bisnis model
Seizing	(4) Mengembangkan bisnis model baru untuk keberlanjutan usaha	Belajar tentang teknologi baru dan bekerja sama dengan pihak lain untuk mengembangkan bisnis model baru bagi produk-produknya
	(5) Mengintegrasikan pengetahuan dari stakeholder dan menyebarkannya ke seluruh perusahaan	Mengintegrasikan pengetahuan dari stakeholders terkait dengan perubahan tren dan menyebarkan informasi ke seluruh perusahaan
	(6) Berpartner dengan pihak lain untuk mendukung keberlanjutan usaha	Bergabung dengan LSM, asosiasi sipil, klien untuk mengembangkan BMI
Reconfiguring	(7) Menyebarkan pola pikir keberlanjutan pada seluruh organisasi	Desentralisasi upaya inovasi keberlanjutan pada divisi yang mengarah ke BMI dan membuat organisasi tahan terhadap perubahan
	(8) Mendistribusikan pengetahuan manajemen dan tata kelola	Memiliki struktur organisasi umum untuk manajemen pengetahuan dan penelitian dengan mengalokasikan tata kelola untuk perusahaan yang berbeda
	(9) Membangun kepercayaan dan komitmen antara tim internal	Membangun kepercayaan dan rasa memiliki antar karyawan, sehingga membuat mereka lebih terbuka untuk BMI dan pembelajaran kapabilitas

(Edurne, et.al., 2017)

2.4 Radikal BMI

Dalam kasus radikal BMI, perubahan dalam bisnis model memerlukan transformasi sistemik yang lebih luas di seluruh struktur organisasi dan proposisi nilai. Proses inovasi ini tidak hanya berpengaruh terhadap perusahaan dan jaringan, akan tetapi juga berpengaruh untuk lingkungan disekitarnya (Geels, 2010).

Menurut Edurne et al. (2017) beberapa kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan radikal BMI untuk keberlanjutan perusahaan dengan melalui tiga dimensi kapabilitas dinamis, antara lain :

a. Sensing capabilities

Kemampuan dinamis untuk radikal BMI dalam dimensi *sensing capabilities* untuk menganalisis peluang dan ancaman untuk keberlanjutan yaitu berkaitan dengan:

1. Membangun dialog terbuka dengan para pemangku kepentingan sosial dan lingkungan disruptif.

Contoh : menggunakan pengetahuan yang dimiliki perusahaan terkait isu-isu sosial dan lingkungan untuk membangun sebuah radikal BMI.

2. Memfokuskan perhatian pada sistem berbasis tantangan keberlanjutan dan tren serta solusi kolektif.

Contoh : memberikan pengetahuan kepada klien dan pesaing mengenai kecenderungan perubahan bisnis model yang cepat berubah karena perubahan lingkungan.

3. Mengadopsi kebijakan baru yang berorientasi untuk inovasi bisnis model yang keberlanjutan.

Contoh : memandang organisasi secara keseluruhan sehingga mereka semua menyadari bahwa ini adalah sebuah tantangan dari sebuah inovasi.

b. Seizing capabilities

Kemampuan terkait dengan seizing capability antara lain:

1. Memfokuskan perusahaan pada BMI untuk pengembangan keberlanjutan usaha dan dampaknya terhadap lingkungan.

Contoh : dalam membuat produk harus fokus pada peran aktif pengguna akhir (pelanggan) dan dampaknya terhadap lingkungan.

2. Mengintegrasikan kapabilitas terkait perubahan radikal dengan mitra kerja.

Contoh : melengkapi kurangnya sumber daya dan kemampuan melalui integrasi dengan mitra dalam usaha yang melibatkan bisnis model baru yang radikal untuk keberlanjutan.

3. Fokus pada bisnis model baru untuk mengubah pasar dan mengembangkan keberlanjutan usaha.

Contoh : memelopori perubahan iklim pasar dan menciptakan pasar baru untuk pembangunan keberlanjutan .

c. Reconfiguring capabilities

Dimensi ketiga yaitu kapabilitas yang berfokus pada konfigurasi ulang yang meliputi:

1. Mengelola tujuan keberlanjutan di seluruh aspek organisasi dan berbagi tanggungjawab untuk pengambilan keputusan kolektif dan tata kelola terhadap BMI.

Contoh : membentuk sistem tanggungjawab bersama antara manajemen dan karyawan, membuat ruang yang cukup untuk partisipasi dan mengelola keragaman dalam perusahaan.

2. Mengembangkan ide kreatif untuk inovasi bisnis model yang berorientasi pada keberlanjutan usaha.

Contoh : membuat sesuatu yang benar-benar baru yang sebelumnya tidak terpikirkan oleh para pesaing, pelanggan atau bahkan karyawan.

3. Mengelola secara kolektif dalam pengambilan keputusan dan tata kelola.

Contoh : tanggungjawab untuk pengambilan keputusan dibagi antara manajemen dan karyawan, serta membuat ruang yang cukup untuk partisipasi dan mengelola keragaman perusahaan.

Tabel 2.2 Sensing, seizing dan reconfiguring capabilities untuk proses radikal BMIS

Dimension	Indicator	Action
Sensing	(1) Dialog kritis dengan stakeholder sosial dan lingkungan disruptif	Menggunakan pengetahuan yang dimiliki terkait isu-isu sosial dan lingkungan untuk membangun radikal BMI
	(2) Fokus pada tantangan keberlanjutan, tren dan solusi kolektif	Berbagi pengetahuan kepada klien dan pesaing tentang perubahan bisnis model yang cepat karena adanya perubahan lingkungan
	(3) Mengadopsi kebijakan baru yang berorientasi pada BMI untuk keberlanjutan	Memandang organisasi secara keseluruhan, sehingga mereka semua menyadari bahwa ini adalah sebuah tantangan dari sebuah inovasi
Seizing	(4) Fokus pada BMI untuk pengembangan keberlanjutan dan dampaknya terhadap lingkungan	Dalam membuat produk harus fokus pada peran aktif pengguna akhir (pelanggan) dan dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan
	(5) Integrasi kapabilitas terkait perubahan	Melengkapi kurangnya sumber daya dan kemampuan melalui

	radical dengan mitra kerja	integrasi dengan mitra dalam usaha yang melibatkan bisnis model baru yang radikal untuk keberlanjutan
	(6) Fokus pada bisnis model baru untuk mengubah pasar dan mengembangkan keberlanjutan	Mempelopori perubahan iklim pasar dan menciptakan pasar baru untuk pembangunan keberlanjutan
Reconfiguring	(7) Mengelola tujuan keberlanjutan dan berbagi tanggungjawab	Membentuk sistem tanggungjawab bersama antara manajemen dan karyawan, membuat ruang yang cukup untuk berpartisipasi dan mengelola keragaman dalam perusahaan
	(8) Mengembangkan ide kreatif untuk BMI yang berorientasi pada keberlanjutan usaha	Membuat sesuatu yang benar-benar baru yang sebelumnya belum pernah terpikirkan oleh para pesaing, pelanggan atau bahkan karyawan
	(9) Mengelola secara kolektif pengambilan keputusan dan tata kelola	Tanggungjawab pengambilan keputusan dibagi antara manajemen dan karyawan, serta membuat ruang yang cukup untuk berpartisipasi dan mengelola keragaman

(Edurne, et.al., 2017)

2.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian tentang inovasi bisnis model untuk keberlanjutan usaha telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, di antaranya dilakukan oleh Edurne et al. (2017), Bocken et al. (2019) dan Mezger (2014).

Edurne et al. (2017) dengan judul “*Business Model Innovation for Sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities*”. Penelitian ini telah melihat BMI dengan pendekatan

evolutionary dan radical dari perspektif kapabilitas dinamis untuk keberlanjutan. Penelitian dengan menggunakan metode studi kasus yang dilakukan pada 8 perusahaan dengan industri yang berbeda-beda, dan hasil penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan utama antara pendekatan evolutionary dan radical BMI, termasuk juga perbedaan antara penginderaan (*sensing*), merebut (*seizing*) dan kemampuan konfigurasi ulang (*reconfiguring*) dalam keberlanjutan perusahaan. Selain itu penelitian ini berisi tentang bagaimana aspek-aspek sosial dan lingkungan dari BMI dapat dipahami lebih baik melalui kerangka kapabilitas dinamis, serta keterlibatan para pelaku usaha terutama manajer dalam transformasi bisnis model dengan menggabungkan aspek sosial dan lingkungan dari penciptaan nilai.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Bocken et al. (2019) yang berjudul “*Barriers and drivers to sustainable business model innovation: organization design and dynamic capabilities*”. Sama dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini juga membahas tentang bagaimana desain organisasi dapat mempengaruhi kapabilitas dinamis yang dibutuhkan untuk inovasi bisnis model yang berkelanjutan (BMIS). Dengan demikian, dari perspektif organisasi peneliti mengidentifikasi hambatan (*barriers*) dan acuan (*driver*) pada 3 tingkatan yaitu: kelembagaan, strategi dan operasional.

Penelitian yang lain dilakukan oleh Florian Mezger (2014) dengan judul “*Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study*”. Penelitian ini menjelaskan tentang bagaimana perusahaan secara sistematis dengan tujuan mengejar BMI

untuk memanfaatkan adanya peluang terkait adanya perubahan teknologi yang tinggi yang memicu peluang untuk bisnis model baru. Hasilnya menunjukkan bahwa BMI dapat dikonseptualisasikan sebagai kapabilitas dinamis yang berbeda. Kapabilitas ini dapat berupa kemampuan perusahaan untuk merasakan (*sensing*) peluang bisnis model, kemudian menangkap atau merebut (*seizing*) peluang tersebut melalui pengembangan bisnis model yang valuable dan unik, serta mengonfigurasi ulang (*reconfigure*) kompetensi dan sumber daya perusahaan sesuai dengan itu. Selain itu, penelitian ini juga menguraikan bagaimana rutinitas dan proses organisasi yang berbeda mendasari BMI, dan membantu manajer untuk memperoleh panduan konkret tentang cara pendekatan BMI secara sistematis dan sengaja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian Metode Studi Kasus

Desain penelitian adalah sebuah rencana atau prosedur serta teknik dalam perencanaan penelitian yang akan dijalankan, terkait dengan keputusan tentang apa yang akan diteliti, jenis data yang akan dikumpulkan, cara memperoleh data, teknik pengumpulan dan analisis data. Sehingga, data tersebut dapat menjawab pertanyaan dalam penelitian (Edmondson & Mcmanus, 2007). Metode atau pendekatan penelitian akan menjadi penentu bagaimana peran penelitian dalam proses pengumpulan dan interpretasi data (Craighead & Meredith, 2008).

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (*case studies*). Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat deskriptif dengan menganalisis aktivitas sosial, sikap, persepsi individu maupun kelompok dan peristiwa-peristiwa yang terjadi di lingkungan (Creswell, 2009). Menurut Yin (1981) penelitian studi kasus adalah penelitian dengan meneliti atau menganalisis suatu kejadian atau fenomena tertentu yang terjadi di masyarakat atau lingkungan sekitar yang dilakukan secara mendalam guna mempelajari latar belakang masalah, keadaan dan interaksi yang terjadi. Penelitian studi kasus dapat berupa *exploratory*, *descriptive* atau *explanatory* (Yin, 1999), yang bisa dilakukan

pada suatu program, kegiatan, peristiwa atau sekelompok individu yang berada pada suatu kondisi tertentu.

Beberapa kriteria dari penelitian studi kasus adalah (a) fokus penelitian adalah untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” (*how*) dan “mengapa” (*why*) (Jennifer Rowley, 2002), terhadap serangkaian peristiwa dimana jawaban membutuhkan konfirmasi berdasarkan orang yang diteliti (Voss et al., 2002); (b) peneliti tidak dapat memanipulasi perilaku mereka yang terlibat dalam penelitian; (c) peneliti ingin menutupi kondisi kontekstual karena yakin hal itu relevan dengan yang diteliti; (d) batas tidak jelas antara fenomena dan konteks (Yin, 2002). Sesuai dengan kriteria tersebut, maka pemilihan metode studi kasus tepat untuk diterapkan dalam penelitian ini. Metode studi kasus dianggap paling sesuai untuk penelitian ini, karena bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang kemungkinan dapat menghasilkan interpretasi yang berbeda ketika menerjemahkan suatu fenomena (Stuart et al., 2002). Sehingga melalui metode studi kasus ini diharapkan peneliti dapat memperdalam topik yang diteliti dan dapat mengembangkan teori atau pengetahuan.

Dalam penelitian studi kasus, peneliti hanya memiliki sedikit kendali terhadap peristiwa yang dianalisis. Ada beberapa hal yang harus ada dalam penelitian dengan metode studi kasus, yaitu: tujuan penelitian studi kasus, populasi dan sampel, kriteria pemilihan kasus, metode pengumpulan data, teknik analisis data, temuan penelitian dan memastikan kualitas penelitian benar-benar memenuhi kriteria ilmiah (Eisenhardt, 1989; Voss et al., 2002).

3.2 Tujuan penelitian studi kasus

Bagi para peneliti sangat penting untuk menjelaskan alasan mengapa memilih pendekatan studi kasus dan apa tujuan dari menggunakan pendekatan studi kasus. Penelitian studi kasus dapat digunakan untuk berbagai tujuan, misalnya untuk memberikan deskripsi suatu kejadian kemudian bisa juga untuk menguji sebuah teori (Pinfield, 1986; Anderson, 1983), atau bahkan bisa menciptakan sebuah teori baru (Gersick, 1988; Harris & Sutton, 1989). Jadi, harus ada kesesuaian antara tujuan penelitian dengan tipe studi kasus yang digunakan. Selain itu, tujuan penelitian studi kasus adalah untuk menyediakan deskripsi terhadap kasus yang sedang diteliti, menguji sebuah teori dan mengembangkan teori (Eisenhardt, 1989; Voss et al., 2002). Untuk lebih jelasnya, tabel 3.1 menjelaskan kesesuaian tujuan penelitian dan tipe pendekatan studi kasus menurut Voss et al., (2002):

Tabel 3.1 Kesesuaian Tujuan Penelitian dengan Tipe Studi Kasus

Tujuan	Pertanyaan Penelitian	Struktur Penelitian
Eksplorasi Menginvestigasi area baru untuk menyusun teori	Apakah ada area yang cukup menarik untuk dijadikan dasar penelitian?	Studi kasus mendalam, tidak terfokus dan bersifat longitudinal
Membangun Teori <ul style="list-style-type: none">• Identifikasi atau deskripsi variabel• Identifikasi hubungan antara variabel• Identifikasi mengapa suatu hubungan dapat terjadi	<ul style="list-style-type: none">• Variabel-variabel inti apakah yang digunakan?• Pola apakah yang terjadi di antara variabel-variabel?• Mengapa terjadi hubungan antar variabel?	<ul style="list-style-type: none">• Studi terfokus pada beberapa kasus• Studi lebih mendalam di lapangan (<i>in-depth field case study</i>)• <i>Multiple case study</i>• Studi kasus dengan subjek area yang diinvestigasi
Pengujian Teori <ul style="list-style-type: none">• Pengujian teori yang telah dibangun pada tahapan sebelumnya	<ul style="list-style-type: none">• Apakah teori yang telah dibangun dapat dikonfirmasi dengan data empiris?	<ul style="list-style-type: none">• Eksperimen• <i>Quasi-experiment</i>• <i>Multiple case studies</i>

<ul style="list-style-type: none"> • Memprediksi keluaran berikutnya 	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah perilaku suatu variabel seperti yang diprediksi teori? • Apakah ada perilaku variabel yang berbeda dan tidak diprediksi sebelumnya oleh teori? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sampel besar dari suatu populasi
<p>Pengembangan Teori Untuk memahami teori dengan lebih baik berdasarkan hasil observasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seberapa jauhkah teori dapat digeneralisasikan? • Dalam situasi apakah teori dapat diterapkan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksperimen • <i>Quasi- experiment</i> • Studi kasus • Sampel besar dari suatu populasi

(Voss et al., 2002)

3.2.1 Eksplorasi

Pada tahap awal penelitian, eksplorasi diperlukan untuk pengembangan ide dan pertanyaan-pertanyaan penelitian (Voss et al., 2002), serta untuk menguji sebuah teori atau hipotesis untuk memperkuat atau menolak teori atau hipotesis penelitian yang sudah ada. Penelitian eksploratif digunakan untuk memperoleh informasi atau data yang sulit ditemukan atau tersedia sangat terbatas (Neelankavil & Kumar, 2006). Jadi, jika peneliti belum memperoleh data awal maka peneliti dapat menggunakan penelitian eksploratif ini untuk memperoleh gambaran mengenai topik yang akan diteliti.

3.2.2 Membangun Teori

Secara umum, teori adalah proposisi yang menjelaskan suatu keadaan tertentu. Hal penting dalam membangun teori adalah mendefinisikan pertanyaan penelitian, dengan begitu

peneliti dapat menentukan fokus penelitian untuk mengumpulkan jenis data yang diperlukan (Eisenhardt, 1989; Voss et al., 2002). Menurut Eisenhardt (1989), ada beberapa tahapan untuk membangun teori dari penelitian studi kasus:

Tabel 3.2 Proses Membangun Teori dari Penelitian Studi

Kasus		
Tahapan	Aktifitas	Alasan
Tahap Awal (<i>Getting Started</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Definisi pertanyaan penelitian • Possibly a priori constructs • Teori dan hipotesis 	<ul style="list-style-type: none"> • Menentukan fokus penelitian • Menyediakan landasan pengukuran konstruksi yang lebih baik • Mempertahankan fleksibilitas teori
Pemilihan Kasus (<i>Selecting Case</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan spesifikasi populasi • Sampel berdasarkan teori, bukan random 	<ul style="list-style-type: none"> • Membatasi variabel yang tidak wajar dan mempertajam validitas eksternal • Fokus untuk memperoleh kasus berdasarkan teori, seperti mereplikasi atau memperluas teori
Membuat Instrumen dan Protocol (<i>Crafting Instruments and Protocols</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Metode pengumpulan data yang bervariasi • Kombinasi kualitatif dan kuantitatif • <i>Multiple investigators</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperkuat landasan teori berdasarkan bukti triangulasi • Menyinergikan sudut pandang berdasarkan temuan • Mengembangkan perspektif yang berbeda dan memperkuat landasan
Studi Lapangan (<i>Entering The Field</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengumpulan dan analisis data secara bersamaan, termasuk catatan-catatan di lapangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mempercepat analisis dan membantu mengungkap penyesuaian pengumpulan data • Memungkinkan

	<ul style="list-style-type: none"> • Metode pengumpulan data fleksibel dan <i>opportunistic</i> 	peneliti untuk fokus pada isu/ tema yang muncul dan kasus dengan aspek yang unik
Menganalisis Data (<i>Analyzing Data</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Whitin-analysis case</i> • <i>Cross-patterns case search</i> dengan menggunakan teknik yang berbeda 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperoleh pemahaman dengan data dan generasi pendahuluan • Mempercepat peneliti untuk melihat <i>initial impressions</i> dan bukti berdasarkan sudut pandang yang berbeda
Membentuk Hipotesis (<i>Shapping Hypotheses</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Tabulasi iteratif dari bukti untuk masing-masing konstruk • <i>Replication, not sampling, logic across cases</i> • <i>Seacrh evidence for "why" behind relationship</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertajam definisi validitas dan terukur • Mengonfirmasi, memperluas dan mempertajam teori • Membangun validitas internal
Menentukan Literatur (<i>Enfolding Literature</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Membandingkan dengan literatur yang kontradiksi • Membandingkan dengan literatur yang sama atau mirip 	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun validitas internal, memunculkan perdebatan teoritis dan mempertajam definisi konstruk • <i>Shapens generalisability</i> dan meningkatkan teori
Menentukan Kesimpulan (<i>Reaching Closure</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Theoretical saturation when possible</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses akhir saat pengembangan marjinal semakin kecil

(Eisenhardt, 1989)

3.2.3 Pengujian Teori

Studi kasus tidak hanya digunakan untuk membangun teori (Voss et al., 2002) akan tetapi juga digunakan untuk menguji teori (Flynn, 1990; Meredith, 1998). Untuk menguji sebuah teori

melalui studi kasus, maka peneliti harus menambahkan metode penelitian lain, misalnya survey. Hal ini dilakukan agar peneliti dapat melakukan triangulasi yang bertujuan untuk meminimalkan kesalahan (Voss et al., 2002).

3.2.4 Pengembangan Teori

Secara umum, penelitian dilakukan untuk membangun sebuah teori atau menciptakan teori baru, serta untuk menguji teori yang sudah ada. Akan tetapi, melalui studi kasus peneliti juga dapat melakukan pengembangan teori (Meredith, 1998) dengan tujuan untuk melihat apakah hasil yang diperoleh dimungkinkan berbeda. Untuk mengembangkan teori, penelitian dengan menggunakan metode studi kasus dinilai sangat tepat, terutama jika topik penelitian masih tergolong baru, pemahaman terhadap topik masih terbatas atau temuan penelitian berbeda dengan teori yang sudah ada (Eisenhardt, 1989; Voss et al., 2002). Pengembangan teori yang sudah ada dapat dilakukan dengan cara menguji sebuah populasi yang baru dengan situasi yang berbeda. Dan apabila hasil dari teori tersebut sama maka relevansi teori akan semakin baik (Meredith, 1998).

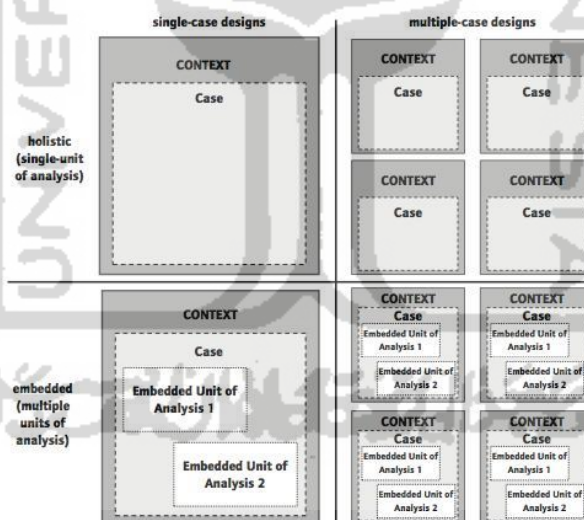
Dari beberapa tujuan penelitian studi kasus di atas, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan teori yang sudah ada. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Edurne et al. (2017) tentang *Business Model Innovation for Sustainability: exploring evolutionary and radical approaches*

through dynamic capabilities. Dengan sampel yang berbeda, penelitian ini akan menyoroti bagaimana perusahaan menggunakan kapabilitas dinamis untuk mendukung inovasi bisnis model dalam menjamin keberlanjutan organisasi.

3.3 Desain Penelitian

Untuk memberikan wawasan lebih luas terkait inovasi bisnis model untuk keberlanjutan, perlu untuk mengeksplorasi praktek-praktek aktual yang diimplementasikan dalam beberapa perusahaan.

Gambar 3.1 Desain Penelitian Studi Kasus



(Yin, 2009)

Penelitian studi kasus dapat berupa *single case* atau *multiple case* (Eisenhardt, 1989). Menurut Voss et al. (2002) terdapat beberapa kelebihan

dan kekurangan dalam penelitian *single case* dan *multiple case* yang akan diuraikan pada tabel 3.3 berikut ini:

Tabel 3.3 Pemilihan Jumlah Kasus

Pilihan	Kelebihan	Kekurangan
<i>Single Case</i>	Lebih mendalam	Memiliki keterbatasan generalisasi kesimpulan, terjadi bias seperti salah dalam melakukan representatif dari kasus tunggal dan terlalu melebih-lebihkan ketersediaan data
<i>Multiple Case</i>	Menambah validitas eksternal, membantu menghindari bias peneliti	Membutuhkan sumber yang lebih banyak, setiap kasus kurang mendalam
<i>Retrospective Case</i>	Memungkinkan pengumpulan data berdasarkan kejadian historis	Kemungkinan sulit untuk menentukan sebab-akibat, partisipan mungkin gagal me-recall kejadian-kejadian penting
<i>Longitudinal Case</i>	Mengatasi permasalahan <i>retrospective case</i>	Memiliki tahapan panjang dan kemungkinan sulit dilakukan

(Voss et al., 2002)

Dalam beberapa situasi, peneliti lebih memilih menggunakan *single case* agar memperoleh tingkat validitas yang lebih baik, meminimalkan tingkat kesalahan dan validitas eksternal (Eisenhardt, 1989; Voss et al., 2002). Dengan *single case* juga memungkinkan bagi peneliti untuk melakukan analisis mendalam dan mengembangkan argumen yang kuat terhadap situasi yang diteliti (Siggelkow, 2008), akan tetapi mengurangi peluang generalisasi. Dengan begitu dalam penelitian ini peneliti lebih memilih menggunakan *holistic multiple-case design* (studi kasus tipe 3) dengan menggunakan beberapa jenis bidang usaha yang berbeda.

Dengan menggunakan *holistic multiple-case design* peneliti dapat menganalisis masing-masing kasus secara terpisah kemudian mengeksplorasi pola kesamaan atau perbedaan dari hasil temuan, peneliti juga dapat melihat atau menguji keefektifan suatu teori yang diamati di beberapa kasus yang dipilih, selain itu peneliti juga dapat melakukan generalisasi dari hasil penelitian di beberapa kasus yang dipilih (Yin, 2015). Terkait generalisasi, menurut Stake (1995) generalisasi dalam penelitian kualitatif dengan metode studi kasus berbeda dengan generalisasi dalam penelitian kuantitatif. Generalisasi pada metode studi kasus menerapkan generalisasi logika (*logical generalisation*).

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian induktif, karena tidak berangkat dari hipotesis yang ditetapkan sebelumnya. Pendekatan penelitian induktif ini berguna untuk mengembangkan wawasan teoritis dan membantu dalam pengembangan teori dari hasil penelitian yang dilakukan (Siggelkow, 2008), melalui wawancara semi struktural dengan memberikan pertanyaan dari yang sangat luas kemudian menyempit ke aspek-aspek BMI. Kemudian melakukan observasi dan studi dokumentasi, dengan mencari data-data perusahaan terkait untuk memahami transformasi kemampuan organisasi dalam melakukan BMI (Yin, 2009).

3.4 Subjek Penelitian

Dalam penelitian studi kasus, pemilihan subjek penelitian berbeda dengan proses pemilihan sampel untuk pengujian hipotesis dalam penelitian

kuantitatif. Pemilihan subjek penelitian dalam penelitian studi kasus bertujuan untuk mengembangkan teori yang sudah ada (Yin, 2002) tidak hanya sekedar menguji sebuah teori. Subjek penelitian dipilih berdasarkan konsep *theoretical sampling* (Eisenhardt & Graebner, 2007) dimana subjek yang dipilih untuk *non-probabilistic sample* adalah perusahaan-perusahaan yang telah menerapkan inovasi bisnis model untuk keberlanjutan organisasinya. Perusahaan-perusahaan yang dipilih menggunakan pendekatan *geographical convenience sampling* (Bryman, 2013) yang memungkinkan untuk menganalisis perusahaan dari berbagai sektor yang berakar pada lingkungan sosial-ekonomi yang sama.

Dari beberapa uraian diatas, peneliti memilih industri kreatif dalam bidang kerajinan sebagai subjek penelitian. Peneliti menggunakan 4 jenis bidang usaha kerajinan yang berbeda yaitu kerajinan batik, kerajinan kulit, kerajinan kerang dan kerajinan kayu yang akan dijelaskan pada tabel 3.4 berikut ini:

Tabel 3.4 Subjek Penelitian

	Perusahaan A Batik Purwanti	Perusahaan B Bucini	Perusahaan C Madura Art	Perusahaan D Sabila Craft
Tahun berdiri	1968	1997	2000	2016
Tenaga kerja	105 orang	160 orang	12 orang	10 orang
Produk	batik an	tas	meja	peralatan makan
	kain batik	sepatu	kursi	cermin
	baju	sandal	almari	bingkai foto
	celana dan rok	dompet	ranjang tidur	vas
	sajadah	ikat pinggang	hiasan dinding	furniture
	sarung bantal	pouch	keramik	gantungan

				kunci
	sprei	gantungan kunci	cermin	
Pesaing	Batik Keris	Fossil	Jepara	Cirebon
	Uniq Batik	Coach		Bali
	Batik Putri Kawung	India		Vietnam
	Online Shop	China		Filipina
		Pakistan		
		Vietnam		
Tujuan pasar	Jogjakarta	Jogjakarta	Jogjakarta	Jakarta
	Klaten	Kalimantan	Surabaya	Amerika Serikat
	Wonosari	Eropa	Nganjuk	Korea Selatan
	Semarang	Australia	Jakarta	New Zealand
	Amerika		Kalimantan	Hongkong
				Singapur
				Barselona

Dengan 4 jenis bidang usaha yang berbeda akan tetapi dalam 1 industri yang sama tersebut, diharapkan dapat menggambarkan bagaimana masing-masing perusahaan melakukan inovasi bisnis model berbasis kapabilitas dinamis untuk menjaga keberlanjutan usaha dengan pasar yang berbeda-beda akan tetapi masih dalam 1 jenis industri yang sama yaitu industri kreatif. Industri kreatif juga dirasa sangat terpengaruh oleh adanya revolusi industri 4.0 yang identik dengan teknologi yang canggih, sedangkan industri kreatif hampir tidak menggunakan teknologi. Sehingga peneliti melihat bahwa ke-4 bidang usaha tersebut tepat dipilih sebagai subjek penelitian yang hasilnya dapat di generalisasi atau hasil penelitiannya dapat diterapkan dalam kondisi yang berbeda asalkan masih relevan dengan kondisi perusahaan (Yin, 2011).

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Yin (2009) teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara: wawancara, observasi langsung, observasi partisipan, studi dokumentasi, arsip dan studi artefak. Dalam hal ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara (secara mendalam, terstruktur dan terbuka), observasi dan dokumentasi. Wawancara secara mendalam dengan menggunakan pertanyaan *open-ended* memungkinkan peneliti dapat menggali lebih banyak informasi dari narasumber (Boyce & Neale, 2006). Selanjutnya, dengan melakukan observasi secara sistematis melalui pengamatan dan pencatatan terhadap gejala-gejala yang diteliti, maka peneliti dapat mengetahui dan memahami situasi yang terjadi di lapangan (Yin, 2009). Dan langkah selanjutnya adalah melakukan studi dokumentasi, dengan mencari data-data perusahaan terkait untuk memperkuat hasil penelitian.

Untuk meningkatkan objektivitas dan validitas dalam penelitian studi kasus perlu dilakukan triangulasi. Menurut Yin (2009) triangulasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu: (1) membandingkan data yang berasal dari sumber yang berbeda dan mencari konsistensi dari berbagai sumber yang berbeda tersebut. Jika terjadi ketidaksesuaian antar data, maka peneliti harus melakukan kontak ulang kepada para narasumber sampai mencapai konsensus; (2) membandingkan data yang berasal dari metode pengumpulan data yang berbeda. Misalnya, membandingkan data yang diperoleh dari wawancara dengan data yang diperoleh dari hasil observasi atau dokumentasi.

3.6 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data bersifat iteratif antara data, literatur dan teori yang ada (Edmondson & McManus, 2007), berbeda dengan penelitian kuantitatif yang melakukan analisis data sebagai kelanjutan dari pengumpulan data.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu analisis deskriptif, *whitin case analysis* dan *cross case analysis* (Eisenhardt, 1989). Tabel 3.4 akan menguraikan masing-masing tahapan dalam analisis data:

Tabel 3.5 Tahapan dalam Analisis Data

Tahapan	Tujuan
Descriptive Analysis	Memposisikan penelitian dalam setting suatu objek sehingga analisis ini biasanya dilakukan terpisah untuk masing-masing kasus
Within Case Analysis	Mengidentifikasi jawaban pertanyaan penelitian dari setiap sampel dengan berdasarkan analisis deskriptif yang telah dilakukan sebelumnya
Cross Case Analysis	Menggabungkan hasil dari <i>whitin case analysis</i> dari masing-masing kasus

(Eisenhardt, 1989)

Analisis deskriptif biasanya berupa teks yang memberikan penjelasan mengenai konteks penelitian. Analisis lebih lanjut bisa dengan cara membandingkan hasil temuan dari masing-masing sampel atau kasus untuk kemudian diidentifikasi pola-pola untuk dapat dilakukan generalisasi (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Industri Kreatif Kerajinan Batik : Batik Purwanti

4.1.1. Profil Perusahaan Batik Purwanti

Usaha Batik Purwanti berdiri sudah sejak tahun 1968 yang dilatarbelakangi oleh adanya banyak pembatik di Desa Jarum, Kecamatan Bayat, Kabupaten Klaten yang mencari pekerjaan membatik sampai ke Solo dan Yogyakarta. Dari adanya peluang tersebut pemilik mencoba merintis usaha batik selain untuk memperoleh keuntungan juga untuk membuka lapangan pekerjaan bagi warga sekitar agar tidak perlu jauh-jauh ke Solo dan Yogyakarta untuk mencari pekerjaan membatik. Pada awalnya pemilik hanya membuat batik setengah jadi (batikan), jadi kain mori putih di gambar dengan menggunakan canting yang diisi malam akan tetapi belum diberi warna. Dengan seiring berjalannya waktu permintaan dari konsumen semakin banyak dan memiliki mulai banyak memperkerjakan pembatik. Kemudian pemilik memulai mengembangkan usahanya dengan tidak hanya membuat kain batikan tetapi juga membuat kain batik yang sudah diberi warna (jarik). Tahun 1980 merupakan tahun kejayaan Batik Purwanti, dan sempat mengalami masa surut pada tahun 1990 ketika terjadi krisis moneter dan bom Bali. Akhirnya pada tahun 2006 usaha Batik Purwanti mulai dikembangkan lagi oleh anaknya yang bernama Bu

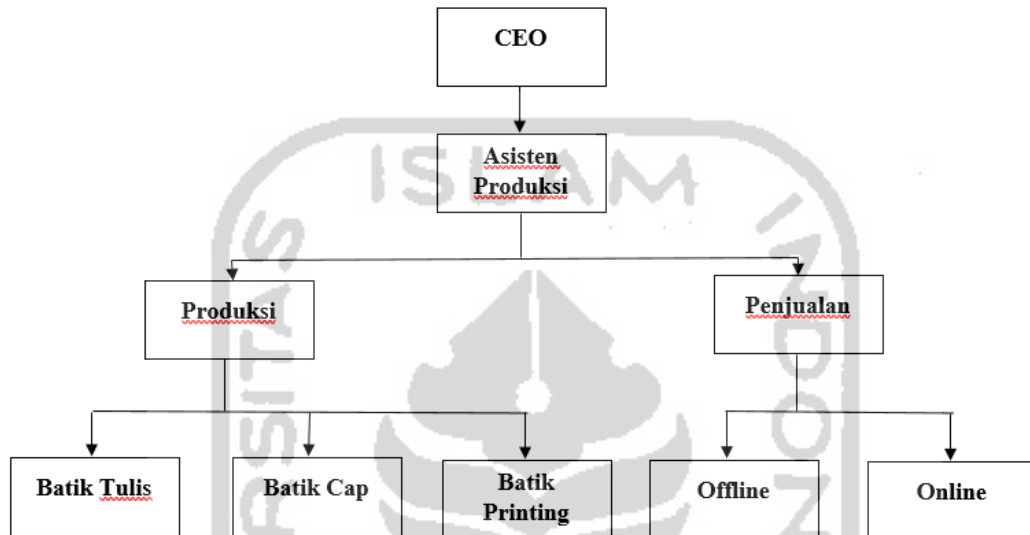
Dewi. Di tahun 2009 Bu Dewi mulai fokus mengurus usaha batik sampai sekarang. Selain membuat kain batikan dan kain jarik, Bu Dewi mulai merambah ke batik cap, printing dan fashion dengan mulai menjahit baju, rok, celana, sajadah, sprei, sarung bantal, dll dengan berbahan dasar batik. Dulu Batik Purwanti memiliki 6 cabang, akan tetapi karena munculnya trend belanja online melalui sosial media membuat Batik Purwanti harus menutup 2 cabangnya. Dan kini Batik Purwanti hanya tinggal memiliki 4 cabang yaitu 2 cabang di daerah Bayat, 1 cabang di Klaten dan 1 cabang lagi di Wonosari. Batik Purwanti memasarkan produknya ke pasar lokal seperti Jogjakarta, Semarang, Solo dan Klaten. Batik Purwanti juga mensuplay batik ke Ungaran dan juga ke warga Indonesia yang tinggal dan memiliki butik di Amerika. Selain menjual batik, Batik Purwanti juga melayani kunjungan wisata baik untuk turis manca negara maupun anak-anak sekolah mulai dari TK, SD, SMP dan SMA untuk melihat dan belajar proses membatik. Kini Batik Purwanti memiliki 21 Karyawan tetap, 80 orang karyawan borongan, 4 orang penjahit borongan dan 1 orang admin yang bertugas di bagian promosi dan penjualan online.

4.1.2. Struktur Organisasi Batik Purwanti

Batik Purwanti merupakan usaha milik keluarga yang dipimpin dan dikelola langsung oleh pemiliknya sendiri dengan bantuan 1 asisten produksi. Untuk operasional seluruh cabang dan tempat produksi dikontrol

langsung oleh pemilik. Berikut adalah struktur organisasi Batik Purwanti ditunjukkan pada gambar 4.1 sebagai berikut:

Struktur Organisasi Batik Purwanti



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Batik Purwanti

4.1.3. Bisnis Model Batik Purwanti

Bisnis model adalah alat konseptual yang berisi satu set objek, konsep dan hubungan mereka dengan tujuan untuk mengekspresikan logika bisnis dari perusahaan tertentu (Alexander Osterwalder, 2010). Dengan bisnis model dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan informasi terkait bagaimana, dimana dan kapan produk yang dihasilkan akan berfungsi dengan maksimal. Dari hasil penelitian di lapangan yang sudah diolah oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa Batik Purwanti menggunakan bisnis model kanvas dalam menjalankan usahanya. Bisnis

model kanvas pertama kali diperkenalkan oleh Alexander Osterwolder dalam bukunya yang berjudul *Business Model Generation* yang menjelaskan sebuah *framework* yang berisi 9 elemen penting yang terdapat dalam sebuah bisnis model. Berikut adalah 9 elemen yang terdapat dalam bisnis model Batik Purwanti:

1. Customer Segments

Pelanggan merupakan kunci utama untuk mendapatkan keuntungan dari bisnis yang dijalankan, tanpa memiliki pelanggan maka perusahaan tidak akan dapat mempertahankan bisnisnya. Jadi, customer segments adalah target konsumen yang menjadi sasaran untuk menjadi pelanggan dalam bisnis yang dijalankan (Alexander Osterwolder, 2010). Organisasi harus menetapkan segmen mana yang akan dilayani dan segmen mana yang harus diabaikan. Batik Purwanti telah memilih kategori segmented, yaitu membedakan kebutuhan dan masalah yang berbeda pada pelanggan. Segmen yang disasar yaitu pelanggan ekonomi menengah ke atas maupun pelanggan ekonomi menengah ke bawah dari semua tingkatan pendidikan dan untuk usia 1 tahun ke atas. Sedangkan berdasarkan letak geografis adalah pelanggan dari daerah Yogyakarta, Jawa Tengah dan turis manca negara.

2. Value Propositions

Value propositions adalah nilai atau manfaat dari suatu produk yang ditawarkan untuk pelanggan, yang dapat memecahkan masalah

pelanggan dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan (Alexander Osterwolder, 2010). Nilai atau manfaat produk yang ditawarkan oleh Batik Purwanti kepada pelanggan adalah kualitas produknya. Agar produk yang dihasilkan berkualitas tinggi dan tidak mengecewakan pelanggan, Batik Purwanti sangat memperhatikan semua bahan yang digunakan untuk membatik, baik itu bahan baku maupun bahan pendukung. Seperti kain mori dengan serat kain yang bagus, pewarna yang tidak luntur jika dicuci, benang yang berkualitas baik, dan tentunya dengan tenaga kerja yang sudah terlatih dan terampil dalam bidang membatik. Batik Purwanti juga selalu update dengan tren fashion terkini dan selalu melakukan pengawasan di setiap tahapan dalam proses membatik. Dan untuk lingkungan eksternal, Batik Purwanti telah menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar Klaten sehingga mereka tidak perlu jauh-jauh ke Solo untuk mencari pekerjaan membatik.

3. Channels

Channels merupakan sebuah cara yang digunakan untuk menjangkau customer segments atau pelanggan. Channels menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan dapat menjalin komunikasi dan menjangkau segmen pelanggan untuk menyampaikan nilai atau manfaat dari produk atau jasa yang ditawarkan (Alexander Osterwolder, 2010). Batik Purwanti memiliki 4 cabang yang terletak di daerah Bayat, Klaten dan Wonosari yang digunakan sebagai tempat

pemasaran produk. Selain itu Batik Purwanti juga menjadi supplier penjual batik di Yogyakarta, Ungaran, Semarang, Solo dan Klaten, serta menjadi supplier warga Indonesia yang tinggal dan memiliki butik di Amerika. Selain menjual batik melalui gerai yang dimiliki, untuk memperkenalkan produknya Batik Purwanti juga sering mengikuti pameran-pameran batik yang diadakan di Yogyakarta, Solo dan sekitarnya. Batik Purwanti juga melayani kunjungan wisata baik untuk turis manca negara maupun anak-anak sekolah mulai dari TK, SD, SMP dan SMA untuk melihat dan belajar proses membatik. Dengan membangun saluran komunikasi yang baik dengan para pelanggan diharapkan dapat memperkenalkan produk Batik Purwanti ke pasar yang lebih luas.

4. Customer Relationship

Jika channels berfungsi untuk memperkenalkan produk anda kepada pelanggan yang mungkin belum kenal produk anda. Maka customer relationship adalah cara-cara untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan agar menjadi loyal terhadap perusahaan (Alexander Osterwolder, 2010). Untuk menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan Batik Purwanti melakukan beberapa cara yaitu dengan selalu menjaga dan meningkatkan kualitas produk, menciptakan harga yang kompetitif, memberikan layanan konsultasi pra dan pasca pembelian secara gratis dan selalu tepat waktu dalam memenuhi pesanan pelanggan.

5. Revenue Streams

Revenue stream berbicara tentang bagaimana cara perusahaan dapat menghasilkan keuntungan dari value proposition yang dimiliki (Alexander Osterwolder, 2010). Elemen ini merupakan bagian yang paling sensitif dalam bisnis model. Perusahaan harus memikirkan strategi yang tepat agar perusahaan memperoleh aliran pendapatan yang stabil dan selalu meningkat. Untuk meningkatkan aliran pendapatannya ada beberapa cara yang dilakukan oleh Batik Purwanti, antara lain (1) melakukan penjualan secara B2C (Business to Customer) dengan melayani pesanan sesuai dengan keinginan konsumen, melalui pameran, workshop dan cabang-cabang yang dimiliki, (2) menjual produk secara B2B (Business to Business) dengan para reseller. Elemen ini harus dikelola dengan sangat baik agar dapat menjaga stabilitas perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan para karyawan Batik Purwanti.

6. Key Resources

Setiap bisnis model membutuhkan sumber daya yang digunakan perusahaan untuk membuat dan menawarkan value proposition, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan baik dengan customer segment dan mendapatkan keuntungan (Alexander Osterwolder, 2010). Sumber daya utama dapat berupa fisik, finansial, intelektual ataupun sumber daya manusia yang dimiliki untuk menjadi aset perusahaan ataupun atau disewa oleh perusahaan atau dapat juga diperoleh dari

mitra kerja perusahaan. Sumber daya yang dimiliki Batik Purwanti adalah 4 cabang yang berada di Bayat, Klaten dan Wonosari, tempat untuk workshop, alat-alat produksi (canting, wajan, kompor kecil, gawangan), bahan-bahan untuk produksi (kain mori dan pewarna), keuangan, tenaga kerja dan pembeli. Dengan sumber daya yang berkualitas baik maka akan dapat mendukung aktifitas perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik yang dapat memuaskan konsumen.

7. Key Activities

Key activities berisi kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan perusahaan untuk menghasilkan value proposition yang nantinya akan ditawarkan kepada customer segments (Alexander Osterwolder, 2010). Kegiatan utama yang dilakukan oleh Batik Purwanti adalah proses produksi dan pemasaran produk. Proses pemasaran dilakukan secara offline melalui cabang atau gerai yang dimiliki. Untuk proses produksi dimulai dari proses desain batik, proses membatik, proses mewarnai, sampai dengan pengiriman produk yang berkualitas tinggi. Setiap jenis batik memiliki proses produksi yang berbeda-beda. Batik tulis memiliki 5 tahapan dalam proses produksinya, yaitu pembuatan gambar motif, pemberian malam, pemberian warna batik tulis, proses pencelupan dan yang terakhir pelunturan malam. Untuk batik cap terdapat 8 tahapan, letakkan kain mori diatas meja yang dilapisi alas lunak, merebus lilin atau malam, cap dimasukkan ke dalam cairan

malam kurang lebih 2 cm tercelup pada bagian bawah cap, letakkan dan tekan cap di atas kain mori, pewarnaan kain mori, penghilangan bekas motif cairan malam melalui proses perebusan (ngelorot), pembersihan dan pencerahan warna dengan soda, dan yang terakhir adalah proses pengeringan dan setrika kain mori. Sedangkan untuk pembuatan batik printing terdapat 5 tahapan, yaitu menyiapkan desain atau motif batik, mencetak desain dalam plangkan, menyiapkan kain mori dasar yang akan disablon, meletakkan plangkan diatas kain mori dan yang terakhir adalah proses pengeringan kain mori yang telah diberi warna. Aktivitas-aktivitas tersebut tentunya harus didukung oleh sumber daya yang memadai dan berkualitas yang dimiliki perusahaan agar dapat menghasilkan produk secara efektif dan efisien.

8. Key Partnerships

Menjalin kerjasama dengan pihak lain merupakan hal yang sangat perlu dan penting dalam menjalankan sebuah bisnis. Menjalin kerjasama dengan pihak lain juga dapat berfungsi untuk mengoptimalkan bisnis, mengurangi terjadinya risiko dan untuk memiliki daya saing yang tinggi dengan kompetitornya (Alexander Osterwolder, 2010). Dalam menjalankan bisnisnya selain memiliki karyawan yang solid, Batik Purwanti juga bekerja sama dengan pihak supplier bahan baku. Selain itu, Batik Purwanti juga ikut serta dalam perkumpulan pengrajin batik di daerah Klaten yang berfungsi sebagai

sarana untuk memperoleh informasi-informasi terkait perubahan tren pasar dan untuk memperluas jaringan bisnis.

9. Cost Structure

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu bisnis model. Untuk menciptakan dan memberikan nilai, membangun hubungan yang baik dengan pelanggan, menghasilkan keuntungan, memiliki sumber daya yang berkualitas semua itu tentunya membutuhkan biaya. Biaya-biaya tersebut dapat diperhitungkan dengan baik jika aktifitas utama, sumber daya utama dan kemitraan telah ditentukan. (Alexander Osterwolder, 2010). Beberapa biaya yang harus dikeluarkan Batik Purwanti dalam menjalankan bisnisnya adalah biaya produksi, biaya pemasaran dan biaya distribusi produk.

4.1.4. Inovasi Bisnis Model Batik Purwanti

Penting bagi seorang pengusaha untuk melakukan sebuah inovasi, baik inovasi pada produknya atau bahkan pada bisnis modelnya. Inovasi bisnis model merupakan sebuah perencanaan dan perancangan cara baru dalam melakukan bisnis, baik melalui perubahan, perbaikan maupun penyempurnaan bisnis model yang sudah ada. Inovasi bisa dilakukan di internal perusahaan maupun berkolaborasi dengan pihak eksternal perusahaan, sehingga menciptakan proses kerja yang baru yang sebelumnya belum pernah dilakukan di perusahaan yang diharapkan dapat

menciptakan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan dan menjaga keberlanjutan perusahaan.

Pergeseran tren belanja dari yang dulunya offline menjadi online ternyata sangat berdampak pada kondisi bisnis Batik Purwanti. Pada awalnya Batik Purwanti memiliki 6 cabang, akan tetapi karena penjualannya terus menurun akhirnya memutuskan untuk menutup 2 cabang untuk mengurangi biaya sewa dan tenaga kerja. Maraknya batik cap dan printing dengan harga yang lebih terjangkau juga mempengaruhi penjualan produk batik tulis. Ditambah lagi adanya pandemi COVID-19 yang sudah mulai masuk di Indonesia pada awal bulan Maret 2020 membuat penjualan Batik Purwanti menurun drastis. Yang harusnya di bulan puasa dan hari raya memperoleh keuntungan yang maksimal akan tetapi kini justru mengalami penurunan.

Dari beberapa masalah diatas, agar bisnis nya tidak sampai gulung tikar dan tetap mempertahankan keberlanjutan perusahaan, maka Batik Purwanti memutuskan untuk melakukan inovasi pada bisnis modelnya. Berikut adalah beberapa perubahan yang dilakukan oleh Batik Purwanti dalam inovasi bisnis modelnya, antara lain:

1. Mengantisipasi dan merespon perubahan lingkungan internal dan eksternal.
 - Melakukan pemasaran secara online.

Dalam hal ini Batik Purwanti telah melakukan inovasi pada elemen ke-3 dari bisnis model kanvas yaitu channels. Jika

awalnya Batik Purwanti hanya melakukan pemasaran produknya melalui offline dengan menjual produk di beberapa cabang yang dimiliki, pameran dan workshop maka untuk mengikuti arus perubahan tren belanja konsumen, sekarang Batik Purwanti juga melakukan penjualan secara online dan bahkan Batik Purwanti sudah memiliki staff khusus yang bertugas mengurus penjualan online nya. Batik Purwanti memasarkan produknya melalui media sosial seperti whatsapp, instagram dan facebook. Sedangkan untuk mengatasi dampak dari COVID-19, Batik Purwanti fokus pada penjualan online yaitu dengan membuat grup untuk para reseller yang mau bekerja sama dengan Batik Purwanti. Pemilik mengaku tidak dapat menutup cabangnya, karena hal ini sangat berpengaruh kepada karyawan-karyawannya. Jadi meskipun telah fokus pada penjualan online akan tetapi tetap melakukan penjualan offline disetiap cabang yang ada.

2. Mengembangkan bisnis model baru untuk keberlanjutan usaha

- Membuat produk baru untuk keberlanjutan usaha dengan menambahkan peran teknologi dalam proses produksinya.

Maraknya batik cap dan batik printing merupakan pesaing bagi batik tulis. Apalagi dari segi harga batik cap dan batik printing jauh lebih murah dibandingkan dengan batik tulis dan hal ini yang menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi konsumen

untuk beralih ke batik printing, terutama untuk konsumen kalangan ekonomi kelas menengah ke bawah. Hal ini harus diperhatikan, karena Batik Purwanti tidak hanya menasar segmen konsumen menengah ke atas akan tetapi juga konsumen menengah ke bawah yang cenderung lebih sensitif terhadap harga. Pada awalnya Batik Purwanti hanya fokus memproduksi batik tulis saja, akan tetapi agar dapat memenuhi kebutuhan segmen konsumen menengah ke bawah maka Batik Purwanti juga memproduksi batik cap dan batik printing. Dan hal ini tentunya membutuhkan alat dan teknologi baru yang berperan untuk mendukung proses produksinya.

3. Berpartner dengan pihak lain untuk mendukung keberlanjutan usaha

- Ikut bergabung menjadi anggota dalam sebuah perkumpulan pengrajin batik daerah Klaten.

Cepatnya pertumbuhan arus informasi dan perubahan tren fashion membuat keputusan untuk menjalin kerjasama dengan pihak lain sangat berpengaruh positif untuk membantu perusahaan mengembangkan dan menjaga keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, Batik Purwanti juga aktif bergabung dalam perkumpulan batik se daerah Klaten. Melalui perkumpulan ini Batik Purwanti dapat memperoleh referensi-referensi baru mengenai motif dan desain batik, tren fashion, strategi pemasaran yang baik, serta informasi tentang

perkembangan teknologi baru seperti teknologi untuk batik printing, dll.

4. Fokus pada tantangan keberlanjutan, tren dan solusi kolektif.

- Berbagi pengetahuan kepada klien dan pesaing tentang perubahan bisnis model yang cepat karena adanya perubahan lingkungan eksternal.

Melalui perkumpulan pengrajin batik se daerah Klaten, Batik Purwanti dapat berbagi pengetahuan tentang perubahan pasar, dan minat konsumen. Banyaknya keluhan dari para pengrajin batik karena omset nya menurun drastis akibat maraknya online shop. Disini Batik Purwanti juga berperan aktif dalam memotivasi dan membantu mencari solusi untuk para pengrajin batik yang lain terkait dengan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam bisnisnya.

4.2. Industri Kreatif Kerajinan Kulit : Bucini

4.2.1. Profil Perusahaan Bucini

Bucini adalah sebuah perusahaan yang bergerak di industri kreatif di bidang kerajinan kulit yang terletak di Desa Klodangan, Berbah, Sleman, Yogyakarta. Perusahaan ini berdiri sudah sejak 1 Juni 1997 oleh Bapak Rico Yudi Asmoro. Pada awalnya, pemilik mencoba memanfaatkan garasi rumahnya di Desa Rejowinangun, Kotagede, Yogyakarta untuk dijadikan sebagai tempat produksi barang-barang kecil yang berbahan baku kulit,

seperti souvenir-souvenir yang dijual di toko-toko. Seiring dengan berjalannya waktu, berawal dari hanya 5 karyawan sekarang sudah mempunyai kurang lebih 150 karyawan, bisnis tersebut semakin berkembang dan mulai menjual produknya ke pasar luar negeri (export) yaitu Eropa dan Australia yang menuntut perusahaan untuk meningkatkan standar mutu yang lebih baik.

Sejalan dengan meningkatnya penjualan produk di pasar luar negeri, banyak konsumen lokal yang juga menginginkan produk kulit perusahaan akan tetapi tidak dapat membelinya karena perusahaan belum memiliki store khusus dan stoke khusus untuk dijual di pasar lokal. Akhirnya pada tahun 2008 produk kulit perusahaan di jual di Indonesia dengan merk dagang Bucini. Pada awalnya showroom dibuka berdasarkan perjanjian dengan konsumen apakah hari ini akan buka atau tidak. Akan tetapi karena trend nya semakin meningkat dan pasarnya juga ada, pada tahun 2010 perusahaan membangun sebuah showroom yang lebih besar di Desa Klodangan, Berbah, Sleman, Yogyakarta yang dibuka selama satu minggu full, libur hanya pada hari pertama lebaran idul fitri.

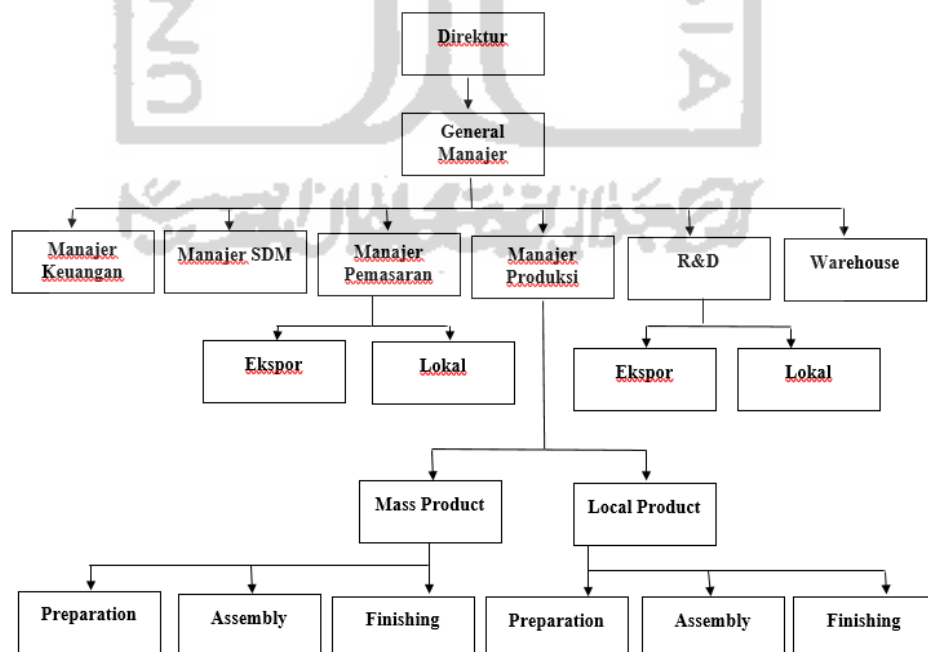
Karena perusahaan semakin besar akhirnya badan hukumnya juga dirubah dari yang semula UD dan mulai tahun 2017 berubah menjadi PT, yang di beri nama PT. Mandiri Jogja Internasional atau yang biasa disebut dengan MJOINT. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas dan kredibilitas perusahaan di mata konsumen dan pasar yang lebih luas. Karena berganti badan hukum, otomatis telah merubah struktur organisasi

perusahaan, dari yang semula satu orang dapat mengerjakan bermacam-macam hal, sekarang satu orang fokus di bagian masing-masing.

4.2.2. Struktur Organisasi Bucini

PT. Mandiri Jogja Internasional (Bucini) dipimpin oleh seorang direktur yang sekaligus juga sebagai pemilik perusahaan. Struktur organisasi ini di bentuk setelah perusahaan berubah badan hukumnya dari UD menjadi PT. Dimana pemilik sebagai direktur utama dibantu oleh general manager dan beberapa staff dibawahnya. Secara operasional, terdapat 2 divisi utama di bagian produksi yaitu bagian mass product dan local product. Berikut adalah struktur organisasi PT. Mandiri Jogja Internasional (Bucini) ditunjukkan pada gambar 4.2 sebagai berikut:

Struktur Organisasi PT. Mandiri Jogja Internasional



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Madiri Jogja Internasional

4.2.3. Bisnis Model Bucini

Bisnis model merupakan sebuah frame atau gambaran dari rencana bisnis yang berisi tentang rencana bagaimana perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari bisnis yang dijalankan dengan memperhitungkan semua komponen bisnis. Bucini mengatakan bahwa pihaknya tidak menggunakan frame bisnis model secara khusus. Akan tetapi dalam menjalankan bisnisnya Bucini tetap melakukan analisis baik internal maupun eksternal perusahaan dalam menyusun perencanaan strategi-strategi yang akan dijalankan. Berikut adalah beberapa analisis yang dilakukan Bucini sebelum merintis bisnis dan yang sekarang diterapkan oleh Bucini dalam menjalankan bisnis, antara lain:

1. Customer Segments

Seperti halnya perusahaan lain, Bucini juga telah menetapkan pelanggan mana yang akan dilayani dan yang tidak dilayani. Untuk saat ini segmen pelanggan yang disasar oleh Bucini adalah wanita dengan usia 25-45 tahun kelas ekonomi menengah keatas di seluruh Indonesia dan pasar luar negeri.

2. Value Proposition

Manfaat atau nilai yang diberikan kepada pelanggan adalah salah satu faktor yang menyebabkan pelanggan bersedia mengeluarkan uangnya untuk membeli produk kita. Value Proposition juga dapat dijadikan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan. Beberapa manfaat atau nilai yang diberikan oleh Bucini kepada para pelanggannya, yaitu

dengan membuat produk yang berkualitas tinggi dengan menggunakan bahan baku yang diolah dengan bahan senatural mungkin sehingga menjadi ramah lingkungan, dan hal ini tidak dimiliki oleh produsen lain. Kemudian, Bucini juga menyediakan workshop sendiri untuk memproduksi barang, sehingga semua proses produksi dapat dikontrol dengan baik oleh perusahaan.

3. Channels

Tidak cukup hanya memiliki value proposition yang dapat dijadikan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan. Akan tetapi juga harus dipikirkan bagaimana perusahaan dapat menyampaikan value proposition yang dimilikinya kepada para pelanggan. Untuk memperkenalkan produknya kepada pelanggan, Bucini menggunakan beberapa cara yaitu melalui pameran-pameran yang diadakan di Jakarta.

4. Customer Relationship

Tidak hanya menjaga hubungan yang baik antara internal perusahaan, misalnya hubungan antara atasan dan bawahan atau hubungan antara karyawan produksi. Akan tetapi menjalin dan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan merupakan hal yang penting juga bagi perusahaan. Hal ini sangat penting dilakukan agar pelanggan tidak pindah atau beralih ke produsen yang lain. Untuk menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggannya, Bucini telah melakukan beberapa cara selain menjaga kualitas produk dan ketepatan waktu,

Bucini juga melakukan kunjungan ke beberapa negara importir agar kerjasama tetap terjalin dengan baik.

5. Revenue Streams

Revenue Streams berisi tentang darimana perusahaan memperoleh keuntungan dari value proposition yang dimiliki dan bagaimana perusahaan dapat memperoleh aliran pendapatan yang stabil dan selalu meningkat. Beberapa aliran pendapatan Bucini berasal dari penjualan secara B2C (Business to Business) kepada importir dan penjualan secara B2C (Business to Customer) dengan melayani pesanan sesuai keinginan konsumen, biasanya untuk merchandise.

6. Key Resources

Sumber daya utama adalah komponen penting yang harus dimiliki perusahaan, agar bisnis yang dijalankan sesuai dengan tujuan perusahaan. Sumber daya dapat berupa sumber daya manusia, teknologi, finansial, bangunan, dll. Dalam menjalankan bisnisnya, Bucini memiliki beberapa sumber daya yang digunakan selain sumber daya manusia, seperti workshop atau pabrik untuk tempat produksi, alat-alat produksi (mesin jahit), tempat untuk mengolah bahan baku, bahan-bahan pendukung (resreting, kancing, logam-logam, dll), finansial dan buyer.

7. Key Activities

Untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa, tentunya ada beberapa aktivitas-aktivitas yang harus dikerjakan oleh perusahaan dengan

memanfaatkan sumber daya utama yang dimiliki. Aktivitas utama yang dilakukan oleh Bucini adalah proses produksi. Proses produksi ini terdiri dari 3 tahapan, dimulai dari preparation, assembly kemudian finishing. Selain proses produksi, Bucini juga melakukan R&D. Dibagian R&D ini bertugas untuk melakukan inovasi-inovasi baik untuk inovasi produk maupun inovasi pada strategi pemasarannya.

8. Key Partnerships

Dalam menjalankan bisnis tidak mungkin jika tidak membutuhkan pihak lain, baik itu supplier atau bahkan pesaing. Dalam menjalankan bisnisnya, Bucini bekerjasama dengan pemasok material utama, logam-logam, jarus dan benang jahit. Selain itu Bucini juga bekerjasama dengan forwarder atau cargo untuk mengirim ke luar negeri, jadi Bucini bekerjasama dengan satu perusahaan khusus yang bertugas untuk mengirim barang. Dan yang terakhir, Bucini juga bekerjasama dengan customer yang ada di luar negeri yaitu Eropa dan Australia.

9. Cost Structure

Cost strukture merupakan elemen yang vital bagi perusahaan. Dan tidak jarang beberapa perusahaan menggunakan strategi pengurangan biaya untuk menyelamatkan keberlanjutan usahanya. Struktur biaya berisi tentang biaya-biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menjalankan roda bisnis nya. Mulai dari biaya tenaga kerja, biaya produksi, biaya perawatan gedung, biaya pengadaan barang, biaya

produksi, dll. Dalam hal ini ada beberapa biaya yang harus dikeluarkan oleh Bucini, seperti biaya produksi termasuk biaya tenaga kerja, biaya distribusi barang, biaya promosi, biaya perawatan gedung, biaya perawatan mesin dan biaya kunjungan kerja.

4.2.4. Inovasi Bisnis Model Bucini

Melakukan inovasi dapat dijadikan salah satu kunci sebuah perusahaan untuk mencapai keberhasilannya. Dari sejak awal berdirinya, Bucini sudah melakukan banyak inovasi-inovasi hingga menjadi Bucini yang sekarang ini. Berikut adalah beberapa inovasi yang dilakukan oleh Bucini pada bisnis modelnya:

1. Berdialog dengan pemangku kepentingan dan semua bagian dalam organisasi.
 - Dalam melakukan inovasi selalu melibatkan semua pihak dalam organisasi baik pihak internal perusahaan maupun eksternal perusahaan.

Setiap inovasi yang dilakukan, perusahaan telah melibatkan semua bagian. Semuanya diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat. Jadi organisasi di bentuk tidak begitu birokratif, sehingga diharapkan struktur organisasi ini tidak menghambat inovasi dan respon ke konsumen. Misalnya, ketika akan melakukan inovasi pada materialnya Bucini selalu berkoordinasi dengan bagian *warehouse*, untuk inovasi desain

produk Bucini juga melibatkan *customer* dan untuk inovasi terkait proses produksi Bucini telah melibatkan karyawan hingga ke lini produksi.

2. Mengantisipasi dan merespon perubahan lingkungan internal dan eksternal.

- Dalam melakukan pemasarannya selain ekspor juga melalui offline dan juga melalui online seperti; media sosial, market place dan website.

Pada awalnya Bucini hanya menjual barang untuk di ekspor saja. Akan tetapi dengan seiring berjalannya waktu, banyak orang Indonesia yang ingin membeli produk Bucini. Akhirnya Bucini membuka *showroom* yang dibuka 1 minggu full untuk konsumen Indonesia yang ingin berkunjung langsung ke Bucini. Dan untuk mengikuti perkembangan zaman Bucini juga melakukan penjualan secara online melalui media sosial, marketplace dan website.

- Mengubah struktur organisasi dan kebijakan perusahaan.

Karena perusahaan berkembang semakin besar maka perusahaan memutuskan untuk mengubah badan hukumnya dari yang dulunya UD dan sekarang sudah menjadi PT. Hal ini dilakukan agar terlihat lebih profesional dan dari segi kredibilitas terlihat semakin baik dimata konsumen. Karena berganti badan hukum, otomatis perusahaan juga harus

merubah struktur organisasinya, yang semula satu orang bisa mengerjakan beberapa pekerjaan, sekarang setiap pekerjaan fokus dikerjakan sesuai dengan bagiannya masing-masing.

3. Mengintegrasikan pengetahuan terkait perubahan keseluruhan bagian organisasi.

- Berbagi pengetahuan tentang perubahan tren pasar kepada seluruh bagian perusahaan melalui *Focus Group Discussion* (FGD).

Ketika bagian dari marketing menangkap adanya perubahan pasar, maka hal tersebut akan langsung dikomunikasikan kepada seluruh bagian organisasi melalui *Forum Group Discussion* (FGD). Dalam forum tersebut semua pihak berhak berkontribusi untuk mengeluarkan pendapat dalam pencarian solusi terbaik.

4. Menyebarakan pola pikir keberlanjutan usaha kepada seluruh bagian organisasi.

- Membentuk 2 divisi utama di bagian produksi, yaitu local product dan mass product, serta memotivasi mereka agar mampu bertahan terhadap cepatnya perubahan.

Bucini memiliki 2 divisi utama di bagian produksinya, yaitu bagian *local production* yang bertugas untuk membuat produk-produk yang dijual di pasar lokal dan untuk bagian mass production bertugas untuk membuat produk untuk di jual ke

pasar luar negeri (ekspor). Untuk pasar ekspor, perubahan tren nya sangat sedikit, akan tetapi untuk pasar lokal perubahannya sangat cepat. Hal ini membuat orang-orang dibagian R&D dan local production sudah terbiasa dengan adanya perubahan. Untuk itu, perusahaan harus bergerak cepat dan aktif dalam melakukan inovasi selanjutnya.

5. Mendistribusikan pengetahuan tentang manajemen dan tata kelola perusahaan.

- Memiliki struktur organisasi yang terbagi menjadi beberapa bagian yang bertugas dan bertanggungjawab sesuai dengan bagiannya masing-masing.

Bucini memiliki 8 bagian, yaitu direktur utama, general manager, manajer keuangan, manajer SDM, manajer pemasaran, manajer R&D, manajer *warehouse* dan manajer produksi. Di setiap masing-masing bagian memiliki tugas dan tanggungjawabnya masing-masing, akan tetapi tetap saling bekerjasama.

6. Mengadopsi kebijakan baru yang berorientasi untuk inovasi keberlanjutan.

- Melibatkan seluruh bagian organisasi dari atasan hingga bawahan dalam memutuskan kebijakan inovasi sehingga semuanya menyadari bahwa ini adalah sebuah tantangan dari sebuah inovasi.

Sebelum ada struktur organisasi semua keputusan diambil oleh direktur utama, akan tetapi karena sekarang Bucini sudah memiliki struktur organisasi maka jangan sampai struktur organisasi ini memperlambat jalannya inovasi dan harus beradaptasi secepat mungkin. Di Bucini, yang berperan dalam melakukan inovasi adalah semua bagian dalam perusahaan, kecuali karyawan dibagian produksi. Untuk karyawan produksi, inovasinya hanya dibagian proses produksinya saja. Jadi ketika ada keputusan untuk melakukan inovasi maka langsung diintegrasikan ke semua bagian perusahaan termasuk mitra kerja.

7. Fokus pada inovasi bisnis model untuk pengembangan keberlanjutan dan dampaknya terhadap lingkungan.
 - Dalam membuat produk tidak hanya fokus pada pelanggan tapi juga memperhatikan dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan dengan cara berkontribusi mendukung adanya *Green Campaign* dengan menerapkan sistem *environmentally friendly*.

Bucini telah ikut mendukung adanya gerakan *Green Campaign* untuk kepedulian terhadap kelestarian alam. Dengan begitu Bucini telah menerapkan sistem *environmentally friendly* dalam proses pengolahan bahan baku. *Environmentally friendly* adalah proses pengolahan bahan baku (kulit sapi) dengan

menggunakan bahan senatural mungkin. Jadi akan cenderung ramah lingkungan. Dalam proses penyamakan kulit tidak menggunakan logam, akan tetapi dengan menggunakan kulit kayu akasia sehingga limbahnya lebih ramah lingkungan. bahkan proses untuk pengeringan kulitnya pun hanya dengan bantuan panas matahari saja.

8. Integrasi kapabilitas terkait perubahan radical dengan mitra kerja.

- Melengkapi kurangnya sumber daya dan kapabilitas melalui integrasi dengan mitra dalam usaha menciptakan bisnis model baru yang radical untuk keberlanjutan usaha.

Inovasi produk yang dilakukan tentu akan berpengaruh pada proses produksi dan materialnya. Inovasi radical yang dilakukan oleh Bucini adalah inovasi pada material utamanya yaitu kulit sapi, atau inovasi pada material *hardware* (logam-logam) nya. Misalnya, ada desain baru dari *customer* luar negeri yang mengharuskan untuk menggunakan jenis kulit yang baru dan material *hardware* yang baru juga, maka pihak Bucini akan langsung menyampaikan ke pihak-pihak yang diajak kerjasama.

9. Fokus pada bisnis model baru untuk mengubah pasar dan mengembangkan keberlanjutan usaha.

- Memiliki workshop sendiri untuk memproduksi barang.

Untuk memudahkan dalam proses pengawasan dalam setiap aktivitas perusahaan, maka Bucini telah membangun sebuah pabrik atau workshop yang digunakan untuk proses produksi barang. Dengan memiliki workshop sendiri maka akan memudahkan Bucini untuk melakukan pengawasan dan mengontrol semua proses produksi dari awal hingga akhir. Sehingga produk yang dihasilkan dapat dijamin kualitasnya.

10. Mengelola tujuan keberlanjutan dan berbagi tanggungjawab.

- Membentuk sistem tanggungjawab bersama antara manajemen dan karyawan, serta membuat ruang yang cukup untuk berpartisipasi dan mengelola keragaman organisasi melalui rotasi pekerjaan.

Bucini juga melakukan rotasi pekerjaan yang bertujuan untuk mengembangkan skill pada karyawan. Akan tetapi rotasi pekerjaan ini baru diaplikasikan hanya pada bagian produksi saja. Misalnya, karyawan dibagian *local production* tukar posisi dengan yang dibagian *mass production*. Dan di setiap divisi atau meja juga bisa dilakukan rotasi. Misal dibagian *preparation* tukar posisi dengan bagian *assembly* atau *finishing*. Selama pekerjaan tersebut tidak membutuhkan skill khusus maka memungkinkan untuk dilakukan rotasi pekerjaan antar karyawan.

11. Mengelola secara kolektif pengambilan keputusan dan tata kelola.

- Membagi tanggungjawab antara manajemen dan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Dalam proses pengambilan keputusan terbagi menjadi dua. Jika terkait dengan masalah yang besar, misalnya kapasitas produksi maka harus melibatkan semua bagian dalam proses pengambilan keputusan. Mulai dari direktur, para manajer dan kepala bagian. Akan tetapi jika hanya masalah kecil, misalnya inovasi kecil terkait pemasangan resleting pada tas baiknya di pasang di bagian atas atau dibagian samping, maka keputusan ini langsung dapat diputuskan oleh karyawan bagian produksi saja tidak perlu melibatkan semua bagian organisasi.

4.3. Industri Kreatif Kerajinan Kayu : 168 Madura Art

4.3.1. Profil Perusahaan 168 Madura Art

168 Madura Art adalah bisnis furnitur kayu jati yang didirikan oleh Bapak Ir. Muhammad Noor Ismoyo beserta istrinya Dra. Nurlaela Dimiyati pada tahun 2000. Bisnis ini berdiri dilatar belakang karena adanya rasa ketidakpuasan terhadap kualitas dan desain produk-produk *furniture* yang beredar dipasaran. Dari situ mulailah memproduksi produk *furniture* kayu jati dengan ukiran khas madura, akan tetapi hanya untuk konsumsi pribadi. Ternyata produk tersebut banyak diminati oleh kerabat dan kolega-kolega.

Dengan begitu Bapak Ismoyo dan Bu Laela memutuskan untuk menekuni produksi furniture kayu jati ini menjadi sebuah bisnis.

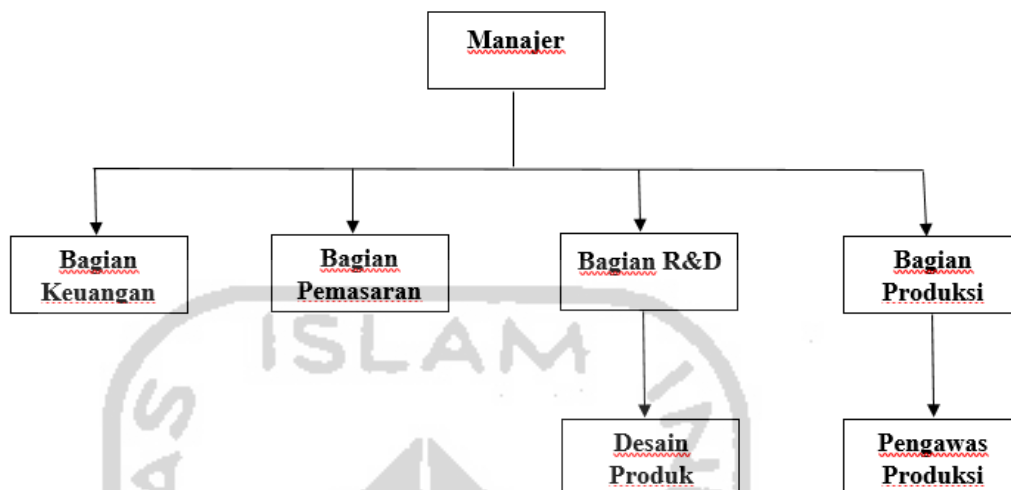
Adapun visi dari 168 Madura Art adalah menjadi perusahaan *furniture* ukir *vintage modern* dan usaha *art* yang memberikan kesan *prestige* dan personal bagi konsumen yang mampu bersaing secara global.

Seiring dengan berjalannya waktu pemilik mulai berinovasi dengan tidak hanya memproduksi meja, kursi, almari, ranjang tidur, pigura ukir dan kaligrafi akan tetapi juga hiasan dinding, guci, piring dan bunga hias yang di impor dari Cina. Hiasan dinding itu sendiri terbagi menjadi dua yaitu hiasan dinding ukir Madura baru dan hiasan dinding dengan ukir Madura kuno. 168 Madura Art memiliki satu rumah produksi yang berada di Madura, Jawa Timur dengan kurang lebih 12 orang karyawan dan satu showroom di Yogyakarta yang digunakan untuk gudang sekaligus *display* produk. Jangkauan pemasaran 168 Madura Art meliputi Yogyakarta, Surabaya, Nganjuk, Jakarta dan Kalimantan.

4.3.2. Struktur Organisasi 168 Madura Art

168 Madura Art merupakan usaha keluarga yang di pimpin dan dikelola oleh seorang manajer yang sekaligus pemilik bisnis 168 Madura Art dengan dibantu oleh beberapa staff di bawahnya. Berikut adalah struktur organisasi 168 Madura Art ditunjukkan pada gambar 4.3 sebagai berikut:

Struktur Organisasi 168 Madura Art



Gambar 4.3 Struktur Organisasi 168 Madura Art

4.3.3. Bisnis Model 168 Madura Art

Dalam menjalankan bisnisnya, 268 Madura Art telah menggunakan bisnis model canvas dengan 9 elemen penting yang terdapat dalam sebuah bisnis model. Berikut adalah 9 elemen yang terdapat dalam bisnis model 168 Madura Art:

1. Customer Segments

Elemen pertama yang harus ditentukan untuk memulai bisnis adalah memilih pelanggan mana yang akan dilayani. Penting bagi perusahaan untuk menentukan pelanggan mana yang akan dilayani. Jika perusahaan sudah tepat dalam memilih pelanggan mana yang akan dilayani, maka manfaat atau nilai yang dari produk atau jasa yang dimiliki dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan menyelesaikan

masalah mereka. 168 Madura Art telah berfokus pada pelanggan dengan kelas ekonomi menengah ketas yang berusia di atas 35 tahun dan berada di wilayah Yogyakarta, Jawa Tengah dan Jawa Timur, serta memiliki jiwa seni.

2. Value Proposition

Value proposition berkaitan dengan apa saja manfaat atau nilai yang sudah dipilih. Manfaat atau nilai yang diberikan perusahaan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. 168 Madura Art menggunakan bahan baku kayu jati yang berkualitas super, desain ukiran yang klasik menambah daya tarik tersendiri bagi pelanggan. Akan tetapi 168 Madura Art juga menawarkan desain modern dengan tetap tidak meninggalkan kesan *vintage* dan *prestige*. 168 Madura Art telah membatasi kuantitas pembuatan produk. Jadi desain produk yang sudah dibuat hanya akan dibuat maksimal 2 kali. Ini bertujuan untuk memberikan kesan tersendiri kepada pelanggan karena barang yang dimiliki tidak pasaran atau langka.

3. Channels

Setelah perusahaan menentukan pelanggan mana yang akan dilayani dan manfaat atau nilai yang akan diberikan kepada pelanggan. Langkah selanjutnya adalah menentukan *channels*, yaitu cara yang dilakukan agar manfaat atau nilai yang kita miliki dapat sampai

ditangan pelanggan. Dalam hal ini 168 Madura Art hanya dari mulut ke mulut dan kolega-kolega.

4. Customer Relationship

Selain memberikan manfaat atau nilai yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, perusahaan juga harus menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan agar pelanggan enggan untuk pindah ke tempat lain. Seperti yang dilakukan oleh 168 Madura Art, mereka memberikan pelayanan konsultasi secara gratis untuk penataan ruang atau desain interior dan memberikan pelayanan pasca pembelian berupa perbaikan produk, dll.

5. Revenue Streams

Revenue streams berbicara tentang darimana perusahaan memperoleh keuntungan dari manfaat atau nilai yang sudah diberikan kepada pelanggan. Aliran pendapatan dapat diperoleh dari penjualan produk, penjualan asset, lisensi, penyewaan, dll. Dalam hal ini 168 Madura Art hanya memiliki satu aliran pendapatan yaitu dari kuantitas produk yang dijual kepada pelanggan secara B2C (Business to Customer).

6. Key Resources

Sumber daya juga berkontribusi untuk melancarkan proses bisnis yang dijalankan perusahaan. Tanpa adanya sumber daya yang berkualitas baik, maka aktivitas perusahaan juga akan berjalan dengan baik juga. Sumber daya dapat berupa fisik maupun non fisik. 168 Madura Art memiliki satu showroom di Yogyakarta yang digunakan untuk gudang

produk jadi, bahan-bahan produksi, keuangan, tenaga kerja dan transportasi yang digunakan untuk mengirim barang.

7. Key Activities

Key Activities adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan value proposition. Ada beberapa aktivitas yang dilakukan oleh 168 Madura Art untuk menghasilkan value proposition yang sesuai dengan perencanaan yang sudah dirancang. Yang *pertama* yaitu melakukan proses produksi, dimulai dari membuat desain produk, pembuatan produk dan pengiriman produk dari tempat produksi ke showroom atau gallery. Aktivitas yang *kedua* yaitu proses pembelian, yang dibagi menjadi dua, antara lain; proses pembelian tanpa ada permintaan tata ruang dan modifikasi (stok barang tersedia) dan proses pembelian tanpa ada permintaan tata ruang dan modifikasi (barang harus di order). Dalam melakukan semua aktivitas tersebut, 168 Madura Art melakukan pengawasan disemua tahapan agar hasil yang diperoleh sesuai dengan apa yang diinginkan.

8. Key Partnerships

Berbisnis tidak akan terasa lengkap tanpa adanya partner. Apapun bisnisnya, dimanapun bisnis dijalankan dan siapapun targetnya, rekan bisnis berperan penting dalam proses perjalanan bisnis. Selain untuk memperoleh bahan dan alat produksi yang berkualitas, juga dapat memperluas jaringan pasar. Dalam menjalankan bisnisnya, selain

bekerjasama dengan pemasok bahan-bahan untuk proses produksi, 168 Madura Art juga menjalin kerjasama dengan ahli lukis.

9. Cost Struktur

Struktur biaya menentukan semua biaya dan pengeluaran yang akan dikeluarkan perusahaan ketika akan mengoperasikan bisnis model yang sudah dirancang. Biaya-biaya yang harus dikeluarkan 168 Madura Art adalah biaya produksi termasuk biaya tenaga kerja dan biaya transportasi untuk pengiriman barang.

4.3.4. Inovasi Bisnis Model 168 Madura Art

Memperluas pasar adalah salah satu tujuan dari melakukan inovasi. Hal ini juga dilakukan oleh 168 Madura Art, karena pada awalnya 168 Madura Art dalam melakukan pemasaran hanya dari mulut ke mulut. Ini dirasa kurang efektif karena jangkauan pasarnya tidak terlalu luas sehingga tidak banyak yang mengenal produk-produk dari 168 Madura Art. Dengan begitu 168 Madura Art telah memutuskan untuk melakukan inovasi pada bisnis modelnya, antara lain:

1. Mengantisipasi dan merespon perubahan lingkungan

- Melakukan pemasaran secara online.

Pada awalnya 168 Madura Art dalam melakukan pemasarannya hanya dari mulut ke mulut dan melalui kolega-kolega. Seiring berjalannya waktu, usaha yang dijalankan ternyata banyak yang minat. Akhirnya 168 Madura Art selain melakukan penjuala

secara offline juga mulai mengenalkan produknya kepada para konsumen dengan melalui online. Hal ini dilakukan tidak hanya untuk mengikuti perkembangan tren jual beli online, akan tetapi juga untuk memperluas jaringan pasar 168 Madura Art.

2. Membangun kepercayaan dan komitmen antara tim internal.

- Membangun kepercayaan dan rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga membuat karyawan lebih terbuka untuk inovasi.

Karena semua proses produksi dari mulai pengadaan bahan baku sampai dengan pembuatan produk jadi dikerjakan di Jawa Timur, semua karyawan juga berasal dan menetap di Madura. Di Jogja hanya untuk gudang produk jadi saja. Sehingga dalam menjalankan bisnis ini hanya berdasarkan pada kepercayaan. Akan tetapi, tetap dengan pengawasan dan perjanjian pra kerja. Oleh karena itu, penting bagi kami untuk menumbuhkan rasa memiliki kepada setiap karyawan agar para karyawan bekerja dengan sepenuh hati dan memberikan kontribusi yang baik untuk perusahaan.

4.4. Industri Kreatif Kerajinan Kerang : Sabila Craft

4.4.1. Profil Perusahaan Sabila Craft

Sabila Craft berdiri pada tahun 2016. Pada awalnya pemilik hanya iseng-iseng saja membuat gantungan kunci dengan bahan dasar kulit kerang simping sebanyak 100 pcs yang di pasarkan di pameran yang diadakan oleh Dinas Perindustrian di Jakarta. Produk terjual habis karena diborong oleh konsumen untuk di jual lagi. Akhirnya pemilik memutuskan untuk memasarkan produknya dengan cara B2B (business to business). Adapun visi Sabila Craft adalah menjadikan perusahaan mampu menghasilkan produk kerajinan berkualitas, berdaya saing dan berkesinambungan serta mampu mensejahterakan karyawan. Sedangkan misi dari Sabila Craft adalah menciptakan design produk yang inovatif dan kreatif agar mampu bersaing dalam pasar global, menjaga mutu dan kualitas produk sebagai tanggungjawab pelayanan terbaik bagi pelanggan, dan menciptakan peluang usaha bagi masyarakat sekitar dengan semangat kebersamaan dan berdedikasi tinggi.

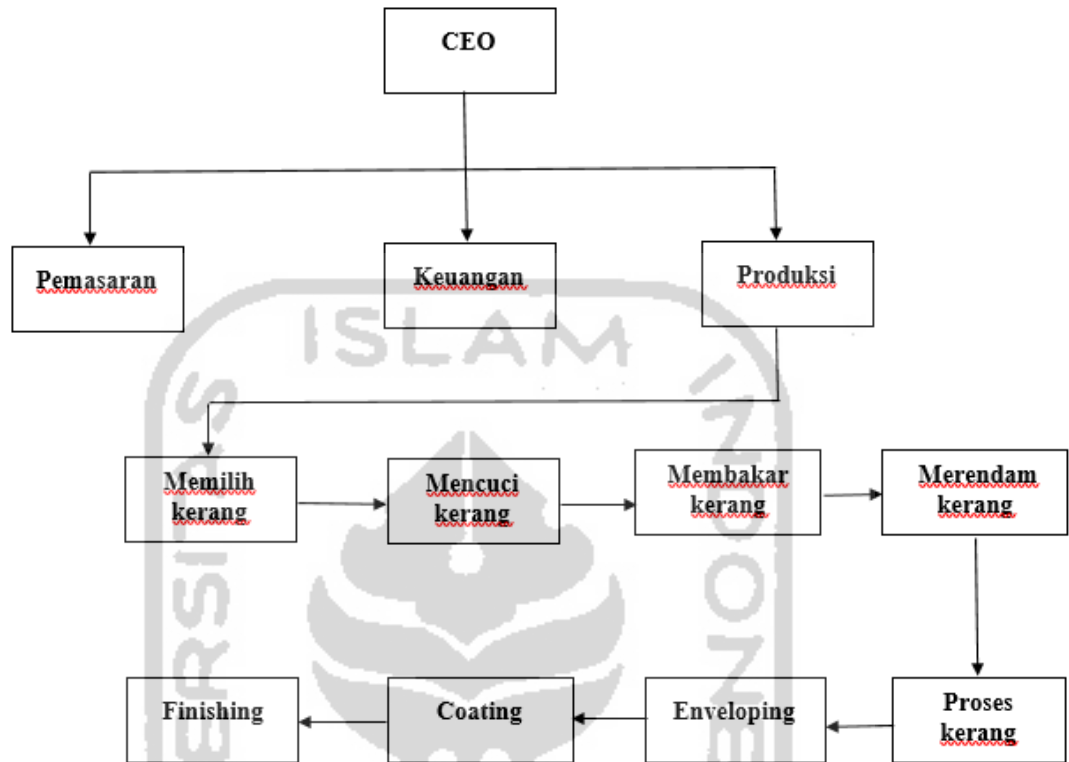
Seiring berjalannya waktu, usaha yang dijalankan semakin berkembang baik. Produknya pun tidak hanya gantungan kunci saja akan tetapi juga mulai berinovasi dengan memproduksi souvenir semacam peralatan makan, dekorasi rumah seperti cermin, bingkai foto, vas, peralatan makan dan furniture. Selain itu Sabila Craft juga memberikan keleluasaan kepada konsumen untuk membuat produk berdasarkan apa yang mereka butuhkan dengan harapan konsumen akan merasa puas untuk

kemudian melakukan pemesanan secara berkelanjutan, mengingat kerang dapat diaplikasikan ke berbagai macam bentuk jadi ini bukan merupakan hal sulit untuk Sabila Craft dalam melakukan inovasi pada produknya. Sabila Craft juga menawarkan produk-produknya ke agen trading di Yogyakarta. Karena pesanannya semakin hari semakin bertambah kemudian pemilik mulai merekrut karyawan dan membuka rumah produksi di Jl. Ketepeng 3, No. 20, RT/RW 01/09, Trunan, Tidar Selatan, Magelang Selatan, Kota Magelang, Jawa Tengah. Selain melalui *trading*, Sabila Craft juga melakukan *direct* langsung dengan buyer di luar negeri melalui perwakilan rotasi perdagangan di luar negeri. Dan kini marketnya sudah sampai di Amerika Serikat, Korea Selatan, New Zeland, Hongkong, Singapur dan Barcelona. Untuk sekarang ini Sabila Craft juga mulai menjalin kerjasama dengan desain interior di Jakarta untuk mengerjakan sebuah proyek apartemen.

4.4.2. Struktur Organisasi Sabila Craft

Sabila Craft merupakan Usaha Kecil Menengah (UKM) yang dipimpin dan dikelola oleh pemiliknya sendiri dengan bantuan satu orang kepala produksi. Berikut adalah struktur organisasi Sabila Craft ditunjukkan pada gambar 4.4 sebagai berikut:

Struktur Organisasi Sabila Craft



Gambar 4.4 Struktur Organisasi Sabila Craft

4.4.3. Bisnis Model Sabila Craft

Dalam menjalankan sebuah bisnis, bisnis model merupakan salah satu elemen yang sangat penting agar perusahaan dapat mengetahui mau ke arah mana bisnis tersebut dijalankan. Bisnis model dapat membantu mendeteksi peluang yang ada serta mempermudah pebisnis untuk mengatasi adanya ancaman dari perubahan lingkungan eksternal dan persaingan bisnis. Sama seperti dengan Batik Purwanti, Sabila Craft juga menggunakan bisnis model kanvas dalam menyusun rencana bisnisnya.

Berikut adalah 9 elemen bisnis model kanvas yang terdapat dalam bisnis model Sabila Craft:

1. Customer Segments

Ketatnya persaingan, terbatasnya sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi salah satu alasan mengapa perusahaan harus memilih jenis pelanggan yang ingin dilayani. Pelanggan-pelanggan ini dapat dikelompokkan ke dalam berbagai segments yang disesuaikan dengan produk atau layanan yang akan kita berikan. Dalam hal ini Sabila Craft telah memilih kategori *segmented* dalam menentukan customer segments nya. Yaitu untuk pelanggan ekonomi menengah keatas, pasar luar negeri (*foreign*) dan *gallery Art*.

2. Value Propositions

Value propositions adalah nilai atau manfaat yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan dari pelanggan. Jadi, *value proposition* yang baik adalah sebuah nilai atau manfaat yang dapat menyelesaikan masalah pelanggan yang dilayani. *Value proposition* juga merupakan sebuah alasan mengapa pelanggan memilih produk kita dibanding yang lain. Sabila Craft dalam menciptakan nilai atau manfaat untuk pelanggan dengan cara mengolah limbah kerang simping ke dalam beberapa produk yang dapat aplikasikan kedalam beberapa bentuk dan penggunaan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Selain itu dengan cara meningkatkan kinerja suatu produk atau jasa yang ditawarkan agar memiliki nilai atau manfaat yang lebih efektif dan efisien. Untuk lingkungan eksternal, selain

mengurangi limbah kulit kerang, Sabila Craft telah menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar.

3. Channels

Channels merupakan sebuah sarana yang digunakan oleh organisasi untuk menyampaikan *value proposition* kepada para pelanggan. Sabila Craft menggunakan *trade mission*, *workshop* dan *exhibition* untuk menyampaikan nilai atau manfaat produknya kepada para pelanggan. Biasanya pameran-pameran yang diikuti oleh Sabila Craft, seperti Inacraft dan trans expo Indonesia yang diadakan setiap bulan April dan Oktober yang bertempat di Jakarta. Melalui saluran komunikasi yang dibangun dengan baik diharapkan dapat meningkatkan kesadaran para pelanggan tentang produk dan layanan yang ditawarkan perusahaan.

4. Customer Relationship

Jika channels telah membantu kita terhubung dengan pelanggan, maka tugas selanjutnya adalah menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan agar pelanggan puas dan loyal terhadap perusahaan. Untuk menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan Sabila Craft melakukan beberapa cara yaitu dengan selalu menjaga dan meningkatkan kualitas produk, membangun harga yang kompetitif, dan memberikan kebebasan kepada konsumen untuk mendesain produk yang akan di pesan.

5. Revenue Streams

Revenue streams merupakan elemen yang membahas tentang mengenai darimana dan bagaimana aliran masuk pendapatan perusahaan. Sabila

Craft memiliki 5 cara yang dilakukan untuk meningkatkan revenue streams perusahaan, yaitu dengan (1) melakukan penjualan secara ritel melalui pameran dan gallery, (2) penjualan B2B (Business to Business) melalui trading, (3) memproduksi limbah kerang simping kedalam ribuan produk dengan berbagai desain yang bernilai jual tinggi, (4) mendapatkan tambahan pendapatan dari para pemangku kepentingan dari hasil pembelian limbah kerang simping yang dijadikan sebagai bahan baku utama, (5) menjual produk yang asli dari kreatifitas sumber daya manusia tanpa ada bantuan mesin dan teknologi. Elemen ini harus dikelola dengan sangat baik agar jangan sampai terdapat sumber daya perusahaan seperti bahan baku, produk, kinerja yang tidak dimanfaatkan dengan maksimal.

6. Key Resources

Untuk menjaga agar bisnis yang dijalankan tetap kompetitif di industri yang digeluti, perusahaan harus memiliki sumber daya yang tepat karena ini merupakan asset perusahaan yang akan mendukung terlaksananya aktifitas perusahaan. Sumber daya yang dimiliki Sabila Craft berupa *storage room*, *gallery*, *production tools* (cetakan, amplas, semprotan), *finance*, *employee* dan *buyer*. Sumber daya inilah yang digunakan oleh Sabila Craft sebagai alat yang mendukung aktivitas perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari bisnis yang dijalankan.

7. Key Activities

Key activities merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menghasilkan *value proposition*. Ini adalah elemen penting yang

harus dilakukan perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Kegiatan utama yang dilakukan oleh Sabila Craft adalah proses produksi. Dimulai dari perencanaan, pembuatan produk, sampai dengan pengiriman produk yang berkualitas tinggi. Terdapat 8 tahap dalam proses produksi kerang simping, dimulai dari memilih bahan baku (kerang simping), mencuci kerang, membakar kerang, merendam kerang, proses pencetakan, *enveloping*, *coating* dan *finishing*. Aktivitas-aktivitas tersebut tentunya didukung oleh sumber daya yang memadai dan berkualitas yang dimiliki perusahaan.

8. Key Partnerships

Partner kerja adalah salah satu faktor yang mendukung berjalannya bisnis yang kita jalankan. Perusahaan menjalin kerjasama dengan pihak lain didasari dengan berbagai alasan selain untuk memperoleh keuntungan yaitu untuk memperluas jaringan pasar, untuk memperoleh bahan baku yang berkualitas, dll. Dalam menjalankan bisnisnya selain dengan pemasok bahan baku, Sabila Craft juga bekerjasama dengan pengrajin (*craftsman*) dan pengukir (*sculptor*). Semuanya harus terintegrasi dengan baik, saling bertanggungjawab atas bagiannya masing-masing agar semua dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

9. Cost Structure

Cost structure merupakan skema finansial yang membiayai operasional perusahaan. Yang berisi tentang berapa biaya yang harus dikeluarkan untuk mendukung aktivitas perusahaan, berapa biaya untuk sumber daya yang

dipakai, berapa biaya tenaga kerja, biaya pemasaran produk, dll. *Trade mission accomodation* dan *owning production tools* adalah biaya-biaya yang harus dikeluarkan Sabila Craft setiap kali melakukan transaksi dengan agen trading dan ketika akan melakukan proses produksi.

4.4.4. Inovasi Bisnis Model Sabila Craft

Dilingkungan yang sangat kompetitif saat ini, jika perusahaan ingin bisnisnya tetap berjalan dan mampu bersaing dengan kompetitor maka perusahaan harus rajin dalam melakukan inovasi. Inovasi bisa dilakukan tidak hanya pada desain produknya, akan tetapi juga berinovasi pada bisnis modelnya.

Munculnya virus corona (COVID-19) di China pada akhir tahun 2019 lalu telah berdampak yang cukup signifikan terhadap keberlanjutan bisnis Sabila Craft. Hal ini dikarenakan pasar terbesar Sabila Craft adalah pasar luar negeri, jadi untuk bisnis ekspor nya sekarang ini stuck. Pengiriman 2000 pcs ke China di batalkan, pesanan dari Dubai dan Korea Selatan juga kemungkinan besar di batalkan, alasannya karena dari pihak buyer atau importir di luar negeri sedang terganggu kondisi keuangannya akibat dampak dari pandemi COVID-19 dan ada beberapa negara tujuan yang wilayahnya di lockdown oleh pemerintah setempat.

Dengan beberapa alasan diatas, Sabila Craft memutuskan untuk melakukan inovasi pada bisnis modelnya untuk menjaga keberlanjutan

usaha. Beberapa hal yang dilakukan oleh Sabila Craft untuk inovasi bisnis model antara lain:

1. Menjalin kerjasama dengan pihak lain untuk keberlanjutan usaha
 - Menjalin kerjasama dengan perwakilan rotasi perdagangan Indonesia di luar negeri.

Jika awalnya Sabila Craft melakukan ekspor melalui agen trading di Yogyakarta, maka kali ini Sabila Craft mencoba melakukan inovasi bisnis model pada elemen ke-8 dari bisnis model kanvas yaitu *key partners*. Sabila Craft menambah point pada *key partners* dengan melakukan kerjasama dengan perwakilan rotasi perdagangan Indonesia di luar negeri. Jadi perwakilan rotasi perdagangan tersebut menjadi media perantara antara UKM di Indonesia dengan importir di luar negeri. Ketika mereka sudah mendapatkan *buyer* maka kita akan dihubungkan dengan *buyer* tersebut, sehingga kita melakukan transaksi sendiri dengan *buyer* tersebut.

2. Berpartner dengan pihak lain untuk keberlanjutan usaha
 - Menjalin kerjasama dengan desain interior untuk sebuah proyek hotel, apartemen dan restoran di Jakarta.

Karena kondisi pasar luar negeri sedang menurun akibat pandemi COVID-19, maka Sabila Craft mencoba membuka pasar di dalam negeri yaitu dengan bekerjasama dengan desain interior untuk sebuah proyek hotel, apartemen dan restoran di

Jakarta. Inovasi ini tidak hanya menambah point pada elemen key partners, akan tetapi juga mempengaruhi elemen-elemen yang lain seperti *customer segments* dan proses produksinya.

3. Berdialog terbuka dengan pemangku kepentingan sosial dan lingkungan yang mengganggu.

- Menggunakan pengetahuan sosial yang dimiliki terkait isu-isu sosial dan lingkungan disrupsi untuk membangun radical BMI. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari web, rekan kerja dan beberapa jaringan relasi yang ada, adanya pandemi COVID-19 mempengaruhi kegiatan ekonomi di beberapa negara. Beberapa orang akan cenderung untuk menyimpan uangnya untuk kebutuhan primer. Agar bisnis tetap dapat berjalan maka harus mencari solusi untuk masalah ini, dan Sabila Craft memutuskan selain bekerjasama dengan desain interior di Jakarta juga memfokuskan penjualan online. Meskipun kebanyakan hanya konsumen retail jadi kuantitinya hanya sedikit akan tetapi perusahaan masih bisa *survive*.

4. Mengembangkan ide kreatif untuk inovasi bisnis

- Membuat produk yang benar-benar baru yang sebelumnya belum pernah terpikirkan oleh para karyawan.

Pada awalnya Sabila Craft memproduksi barang-barang yang di ekspor seperti; peralatan makan, cermin, bingkai foto, vas bunga dan gantungan kunci. Akan tetapi karena adanya

pandemi COVID-19 yang berdampak pada kegiatan ekspor, maka Sabila Craft melebarkan sayapnya dengan mencoba hal baru dengan melakukan perubahan radikal pada produknya yaitu dengan membuat produk furniture seperti; meja, kursi, ranjang tidur, dll. Hal ini tentunya berakibat pada perubahan sumber daya yang dibutuhkan dan juga aktifitas proses produksi karena membutuhkan tambahan bahan dan alat, serta membutuhkan teknik baru yang sebelumnya belum pernah dilakukan oleh pemilik atau bahkan karyawan. Sehingga proses ini membutuhkan pelatihan baru agar memperoleh hasil produk yang maksimal.

4.5. Inkremental dan Radikal Inovasi Bisnis Model

Dalam melakukan inovasi bisnis model dapat dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu inkremental dan radikal. Keduanya berkontribusi untuk keberlanjutan usaha dan untuk menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang. Perbedaan antara inkremental dan radikal BMI terletak pada tingkat transformasinya, bagaimana mereka menciptakan nilai sosial, lingkungan dan ekonomi. Inkremental BMI merupakan inovasi yang menunjukkan perubahan yang bertahap atau hanya pada elemen-elemen tertentu dari bisnis model yang sudah ada. Dalam pendekatan inkremental BMI didasarkan pada penyesuaian terhadap penciptaan nilai dan strategi

yang dibutuhkan untuk merespon perubahan lingkungan yang disesuaikan dengan tujuan perusahaan untuk keberlanjutan. Sedangkan radikal BMI merupakan sebuah inovasi yang benar-benar baru yang tentunya memerlukan kemampuan dan sumber daya yang baru juga. Pendekatan radikal BMI didasarkan pada penciptaan nilai yang sama sekali belum pernah dilakukan perusahaan yang dilakukan untuk menghadapi tantangan keberlanjutan dengan cara yang radikal.

Dalam melakukan inovasi bisnis model baik inovasi inkremental maupun inovasi radikal, perusahaan membutuhkan tiga dimensi utama dari kapabilitas dinamis yaitu sensing, seizing dan reconfiguring untuk mampu mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal perusahaan, agar perusahaan mampu bersaing dalam mengubah dan mengubah dan menghadapi perubahan lingkungan eksternal, serta mentransformasi kemampuan organisasi untuk menuju bisnis yang berkelanjutan.

Tabel 4.1 Sensing, seizing dan reconfiguring capabilities untuk proses inkremental BMIS

Dimension	Indicator	Action	Representative quotes
Sensing	(1) Berdialog dengan para pemangku kepentingan dan semua bagian dalam organisasi	Perusahaan B dalam melakukan inovasi selalu melibatkan semua pihak dalam organisasi baik pihak internal maupun eksternal	“kami melibatkan semua bagian dalam melakukan inovasi. Dari semua bagian bisa mengusulkan pendapatnya, organisasi tidak begitu mekanis sekali atau tidak terlalu birokratif. Sebisa mungkin struktur organisasi ini tidak menghambat inovasi dan respon ke konsumen”. Misal saat melakukan inovasi terkait material kami selalu berkoordinasi dulu ke bagian produksi dan warehouse, untuk inovasi desain produk kami juga melibatkan customer, dan untuk inovasi di proses produksi kami melibatkan karyawan sampai ke bagian lini produksi.
	(2) Mengantisipasi dan merespon perubahan lingkungan internal dan eksternal	Perusahaan A dalam melakukan pemasaran sudah menggunakan media sosial (FB, IG, WA)	“beberapa tahun belakangan terjadi perubahan globalisasi dimana kegiatan jual beli dilakukan secara online dan ini sangat berdampak pada penjualan di toko saya. Karena penjualannya terus menurun dulu saya punya 6 toko sekarang hanya tinggal 4 toko yang masih buka. Karena perubahan ini tidak bisa dilawan ya mau tidak mau harus mengikuti arus agar usaha saya tetap bertahan. Jadi sekarang selain tetap membuka toko offline juga jual lewat online melalui media sosial (FB, IG, WA) dan saya menggunakan admin khusus untuk mengurus yang online”.
		Perusahaan B dalam melakukan pemasaran melalui offline dan online (media sosial, marketplace, website)	“pada awalnya kami menjual barang hanya untuk ekspor saja, akan tetapi dengan seiring berjalannya waktu banyak orang Indonesia yang ingin membeli produk kami tapi tidak bisa karena kami belum punya store khusus dan stoke khusus untuk di jual di pasar lokal. Karena tren pasar lokal terus meningkat dan pasarnya ada akhirnya kami membuka showroom dan kami buka 1 minggu full. Dan untuk mengikuti perkembangan zaman kami juga melakukan penjualan

			secara online melalui media sosial, marketplace dan website”.
		Perusahaan B mengubah struktur organisasi dan kebijakan perusahaan	“karena perusahaan semakin besar akhirnya kami memutuskan untuk mengubah badan hukumnya dari yang dulunya UD di tahun 2017 di rubah menjadi PT agar lebih profesional dan dilihat dari segi kredibilitasnya makin baik di mata konsumen atau pasar. Karena berganti badan hukum otomatis ada perubahan pada struktur organisasinya, yang semula 1 orang bisa mengerjakan beberapa pekerjaan, sekarang setiap pekerjaan fokus dikerjakan sesuai dengan bagiannya”.
		Perusahaan C dalam melakukan pemasaran sudah menggunakan media sosial (FB, IG, WA)	“dulu saya jual barang saya ini ya hanya dari mulut ke mulut. Misal si A beli barang saya trus sodaranya liat dan suka, nanya beli dimana. Saya juga gak punya toko khusus. Tapi semakin kesini semakin banyak peminatnya jadi saya mulai bikin gudang di Jogja untuk menampung produk jadi yang dikirim dari Madura. Sekarang saya juga sudah mulai promosi dan jualan lewat online (FB, IG, WA) yang dipegang sama anak saya”.
	(3) Membuat jaringan di asosiasi terkait keberlanjutan	Perusahaan A bergabung dengan perkumpulan pengrajin batik daerah Klaten	“saya juga ikut aktif dalam perkumpulan pengrajin batik daerah Klaten sini. Disitu saya bisa dapat referensi-referensi baru untuk motif batik, pemasaran yang bagus itu gimana, trus sama banyak informasi tentang teknologi baru seperti batik printing yang sekarang lagi nge tren”.
Seizing	(4) Mengembangkan bisnis model baru untuk keberlanjutan usaha	Perusahaan A membuat produk baru untuk keberlanjutan usaha dengan menambahkan peran teknologi dalam proses produksinya	“pada awalnya saya hanya fokus membuat batik tulis saja, akan tetapi tren sekarang bergeser ke batik printing. Banyak konsumen yang suka batik printing karena harganya yang terjangkau dan proses pembuatannya cepat. Akhirnya mau tidak mau saya juga mengikuti pergeseran tren itu dengan ikut memproduksi batik printing”.
	(5) Mengintegrasikan	Perusahaan B berbagi pengetahuan	“ketika bagian marketing menangkap adanya perubahan pasar trus

	pengetahuan terkait perubahan ke seluruh bagian organisasi	tentang perubahan tren pasar melalui <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	langsung dikomunikasikan ke semua bagian melalui <i>Focus Group Discussion</i> (FGD). Setelah itu kira-kira yang dibagikan R&D sanggup mengerjakannya atau tidak. Kemudian di cari solusi terbaiknya secara bersama-sama”.
	(6) Berpartner dengan pihak lain untuk mendukung keberlanjutan usaha	Perusahaan D menjalin kerjasama dengan desain interior di Jakarta untuk sebuah proyek hotel, apartemen dan restoran	“sekarang selain tetap menjalankan trading dan direct langsung dengan improtir saya sedang mencoba untuk bekerjasama dengan desain interior di Jakarta untuk sebuah proyek apartemen. Saya dipercaya untuk mengisi furnitur-furniture nya, seperti ranjang tidur, meja, kursi, cermin, dll dengan menggunakan bahan-bahan dari kerang”.
		Perusahaan D menjalin kerjasama dengan perwakilan rotasi perdagangan Indonesia di luar negeri	“Indonesia punya perwakilan rotasi perdagangan di luar negeri, mereka yang menjadi media perantara antara UKM di Indonesia dengan importir di luar negeri. Ketika mereka sudah mendapatkan buyer maka kita akan dihubungkan ke buyer tersebut dan kita bisa melakukan transaksi sendiri dengan buyer tersebut”.
Reconfiguring	(7) Menyebarkan pola pikir berkelanjutan usaha kepada seluruh bagian organisasi	Perusahaan B telah membentuk 2 divisi utama dibagian produksi, local product dan mass product, serta memotivasi mereka agar mampu bertahan terhadap cepatnya perubahan	“jadi ada 2 divisi utama di bagian produksi, yaitu local product yang bertugas untuk membuat produk untuk di jual di pasar lokal dan untuk yang bagian mass product bertugas untuk membuat produk untuk di jual ke luar negeri atau ekspor. Untuk pasar ekspor itu perubahan tren nya sangat sedikit, tapi untuk pasar lokal perubahannya cepet banget, jadi kita harus menentukan mau bikin apa. Jadi orang-orang yang di bagian R&D dan local production ini sudah terbiasa dengan perubahan”.
	(8) Mendistribusikan pengetahuan tentang manajemen dan tata kelola perusahaan	Perusahaan B memiliki struktur organisasi yang bekerja sesuai dengan tugas nya masing-masing	“struktur organisasi ya umum seperti yang ada di perusahaan-perusahaan lain. Disini ada 8 bagian, yaitu direktur utama, general manager, manajer keuangan, manajer SDM, manajer pemasaran, manajer R&D, manajer warehouse dan manajer produksi. Setiap bagian memiliki tugas dan tanggungjawabnya masing-masing, akan

			tetapi tetap saling bekerjasama”.
	(9) Membangun kepercayaan dan komitmen antara tim internal	Perusahaan C membangun kepercayaan dan rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga membuat mereka lebih terbuka untuk inovasi	“semua proses produksi mulai dari penyediaan bahan baku sampai dengan pembuatan produk jadi itu dikerjakan di Jawa Timur. Karyawan-karyawan saya juga berasal dari sana dan menetap disana. Bahan baku biasanya saya ngambil dari Ngawi. Di Jogja ini hanya untuk gudang produk jadi saja. Jadi kalok ada pesanan atau ada inovasi baru soal produk ya saya hanya kabari via wa saja. Jadi saya berbisnis ini hanya berdasarkan pada kepercayaan. Dari awal sudah ada perjanjian bagi siapa saja yang berlaku curang maka akibatnya akan fatal dan saya akan urus lewat jalur hukum. Hanya sesekali saya ngecek ke tempat produksi”.



Tabel 4.2 Sensing, seizing dan reconfiguring capabilities untuk proses radikal BMIS

Dimension	Indicator	Action	Representative quotes
Sensing	(1) Berdialog terbuka dengan pemangku kepentingan sosial dan lingkungan yang mengganggu	Perusahaan D menggunakan pengetahuan sosial yang dimiliki terkait isu-isu sosial dan lingkungan disrupsi untuk membangun radikal BMI	“karena adanya pandemi covid-19 ini membuat penurunan yang dramatis dengan pemesanan produk kerang, karena kan saya mainnya ekspor. 200 pcs pengiriman ke China gagal, Dubai dan Korsel kemungkinan besar juga akan di cancel. Jadi biar bisnis saya gak hancur saya harus memutar otak, kan kasian juga pekerja-pekerja saya nanti mau makan apa mereka. Melalui web dan beberapa jaringan relasi akhirnya saya dapat peluang bekerjasama dengan desain interior untuk proyek apartemen di Jakarta. Ini bisnis yang benar-benar baru yang belum pernah saya kerjakan sebelumnya tapi saya yakin saya dan tim saya bisa menyelesaikannya”.
	(2) Fokus pada tantangan keberlanjutan, tren dan solusi kolektif	Perusahaan A berbagi pengetahuan kepada klien dan pesaing tentang perubahan bisnis model yang cepat karena adanya perubahan lingkungan	“melalui perkumpulan pengrajin batik itu saya berbagi pengetahuan tentang perubahan pasar, minat konsumen sekarang tu yang bagaimana. Saya juga menyemangati mereka untuk tetap mau maju, karena banyak ibu-ibu pengrajin batik disini yang mengeluh karena permintaan batik mereka menurun drastis akibat adanya online shop. Kadang saya juga bantu menjualkan produk-produk mereka”.
	(3) Mengadopsi kebijakan baru yang berorientasi untuk inovasi keberlanjutan	Perusahaan B melibatkan seluruh bagian organisasi dalam memutuskan kebijakan inovasi sehingga semuanya menyadari bahwa ini adalah sebuah tantangan dari sebuah inovasi	“dulu sebelum ada struktur organisasi semua keputusan diambil oleh direktur utama, karena sekarang sudah ada struktur organisasi ya jangan sampai struktur organisasi ini malah memperlambat inovasi dan harus beradaptasi secepat mungkin. Yang berperan dalam melakukan inovasi adalah semua bagian kecuali karyawan produksi. Kalok untuk karyawan produksi inovasinya di bagian proses produksinya saja. Jadi ketika ada keputusan untuk inovasi langsung diintegrasikan ke semua bagian termasuk ke mitra kerja”.

Seizing	(4) Fokus pada inovasi bisnis model untuk pengembangan berkelanjutan dan dampaknya terhadap lingkungan	Perusahaan B dalam membuat produk tidak hanya fokus pada pelanggan tapi juga memperhatikan dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan dengan cara berkontribusi mendukung adanya <i>Green Campaign</i> dengan menerapkan sistem <i>environmentally friendly</i>	“kami juga mendukung gerakan <i>Green Campaign</i> untuk kepedulian terhadap kelestarian alam, untuk itu kami menerapkan sistem <i>environmentally friendly</i> yaitu memproses bahan baku (kulit sapi) dengan bahan senatural mungkin jadi cenderung ramah lingkungan. Dalam proses penyamakan kulit tidak menggunakan logam tapi menggunakan kulit kayu akasia, jadi limbahnya lebih ramah lingkungan. Proses pengeringan kulitnya pun juga hanya menggunakan bantuan matahari saja. Dan ini menjadi salah satu keunggulan kompetitif Bucini yang gak akan bisa disamai oleh produsen lain”.
	(5) Integrasi kapabilitas terkait perubahan radikal dengan mitra kerja	Perusahaan B melengkapi kurangnya sumber daya dan kapabilitas melalui integrasi dengan mitra dalam usaha menciptakan bisnis model baru yang radikal untuk keberlanjutan	“inovasi produk pasti akan mempengaruhi proses produksi dan materialnya. Inovasi radikal yang dilakukan yaitu inovasi di materialnya atau bahan baku atau kulit utamanya itu sendiri atau material hardware (logam-logam) nya. Jadi misal ada tren baru dari customer yang diluar negeri yang mengharuskan untuk menggunakan jenis kulit yang baru dan material hardware yang baru maka kita langsung sampaikan ke pihak yang kita ajak kerja sama”.
	(6) Fokus pada bisnis model baru untuk mengubah pasar dan mengembangkan keberlanjutan usaha	Perusahaan B memiliki workshop untuk produksi barang	“kami punya workshop tersendiri, jadi kami bisa mengontrol dan memantau semua proses produksi dari awal sampai akhir. Ini juga lebih memudahkan kita, misal ada pembuatan produk baru, kami bisa mengontrol dari tahap awal hingga akhir. Ini juga salah satu keunggulan kompetitif Bucini, karena ditempat yang lain tidak punya workshop atau pabrik sendiri. Jadi misalkan mereka jual produk ke luar negeri mereka hanya mengambil dari tempat lain. Jadi kelemahannya mereka gak punya kontrol penuh terhadap pabriknya”.
Reconfiguring	(7) Mengelola tujuan	Perusahaan B membentuk sistem	“untuk pengembangan skill pada karyawan itu sendiri kita juga

	keberlanjutan dan berbagi tanggungjawab	tanggungjawab bersama antara manajemen dan karyawan, serta membuat ruang yang cukup untuk berpartisipasi dan mengelola keragaman organisasi melalui rotasi pekerjaan	melakuka rotasi pekerjaan. Tapi baru dibagian produksi saja. Di bagian produksi itu kan ada 2 divisi utama, R&D untuk local production dan produk masal untuk produk yang di ekspor. Jadi rotasi nya itu pertukaran dari yang bagian local production ke export production begitu sebaliknya. Nanti di setiap divisi itu juga bisa terjadi rotasi, misal dari bagian preparation ke bagian assembly. Jika itu tidak membutuhkan skill khusus maka itu memungkinkan untuk dilakukan rotasi. Bagian yang tidak butuh skill khusus misal bagian finishing, bisa saja karyawan di bagian assembly di pindah ke bagian finishing”.
	(8) Mengembangkan ide kreatif untuk inovasi bisnis model yang berorientasi pada keberlanjutan usaha	Perusahaan D membuat produk yang benar-benar baru yang sebelumnya belum pernah terpikirkan oleh para karyawan	“jadi dulu produk-produk saya kan hanya gantungan kunci, cermin, piring, gelas, vas bunga, hiasan meja, dan pernik-pernik kecil untuk hiasan rumah. Tapi karena ada corona ini yang berdampak pada pasar ekspor saya, saya mencoba ke pasar lokal dengan bekerjasama dengan desain interior di Jakarta untuk proyek apartemen. Ini benar-benar baru bagi saya dan terutama karyawan-karyawan saya karena harus membuat produk yang ukurannya besar-besar, seperti meja, kursi, ranjang tidur, dll yang membutuhkan teknik baru, bahan dan alat tambahan. Jadi saya harus memberi pelatihan baru lagi kepada para karyawan agar hasilnya tetap maksimal dan berkualitas”.
	(9) Mengelola secara kolektif pengambilan keputusan dan tata kelola	Perusahaan B membagi tanggungjawab dalam pengambilan keputusan, dibagi antara manajemen dan karyawan	“jika ada keputusan yang harus diputuskan bersama pasti ada meeting dan di semua bagian terlibat. Biasanya lebih ke keputusan terkait proses produksi, misal sekarang kapasitas produksi lagi full trus ada pesanan baru lagi yang masuk, trus kira-kira itu bisa dikerjakan atau tidak, keputusan ini harus melibatkan direktur dan para manajer. Ada juga keputusan yang bisa diputuskan dengan cepat, contohnya keputusan yang bisa diambil saat itu juga, misal

			masalah inovasi kecil di produk misal pemasangan resretingnya bagus di pasang di bagian atas atau samping. Kalok keputusan yang terkait seperti ini biasanya bisa diputuskan oleh karyawan bagian produksi saja tidak harus melibatkan semua bagian”.
--	--	--	---



4.5.1 Inkremental BMI

Tiga dimensi utama dari kapabilitas dinamis yang digunakan untuk inkremental BMI dalam usaha untuk menciptakan keberlanjutan usaha, antara lain:

1. Sensing Capabilities

Kemampuan pertama dari sensing capabilities bagi inkremental BMI adalah (1) *integrasi bertahap dari pemangku kepentingan dan tujuan dari inovasi bisnis model, memperoleh teknologi yang diperlukan dan teknik untuk mencapai keberlanjutan yang harus disesuaikan dengan BMI*. Sebagai contoh untuk mengintegrasikan para pemangku kepentingan, Perusahaan B dalam industri kreatif kerajinan kulit telah melakukan dialog khusus dengan para pemangku kepentingan dan semua bagian dalam organisasi. Hal ini berfungsi sebagai saluran komunikasi antar pemangku kepentingan untuk menjaga keberlanjutan usaha melalui inovasi bisnis model. Kemampuan kedua dari sensing capabilities adalah (2) *responsif terhadap lingkungan eksternal perusahaan, khususnya terkait aturan-aturan sosial dan lingkungan*. Untuk mengantisipasi dan merespon mengenai isu-isu sosial dan perubahan lingkungan eksternal Perusahaan A di

industri kreatif kerajinan batik, Perusahaan B di industri kerajinan kulit dan Perusahaan C di industri kerajinan kayu telah melakukan pemasarannya tidak hanya *offline* saja akan tetapi juga melalui online, hal ini dilakukan untuk mengatasi adanya perubahan tren belanja yang sebagian besar konsumen beralih ke belanja online. Kemudian untuk mengatasi perubahan lingkungan internal, Perusahaan B telah melakukan perubahan pada struktur organisasi dan kebijakan perusahaan. Mereka menggunakan ini sebagai kesempatan untuk mengembangkan solusi baru dan bersikap proaktif terhadap perubahan-perubahan peraturan. Dan yang terakhir dari sensing capabilities adalah (3) *mematuhi peraturan dan bersikap terbuka kepada para pemangku kepentingan (stakeholders) eksternal dan membuat jaringan asosiasi terkait keberlanjutan*. Misalnya dengan aktif berpartisipasi dalam sebuah asosiasi, dimana perusahaan dapat belajar tentang solusi-solusi yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di sektor lain yang masih relevan dengan bisnis model milik kita. Sebagai contoh, Perusahaan A di industri kreatif kerajinan batik dalam usaha untuk menciptakan inovasi bisnis model yang berkelanjutan yaitu bergabung dan aktif berpartisipasi dengan asosiasi atau perkumpulan pengrajin batik se daerah

Klaten. Dari situ mereka dapat bertukar pikiran dan memperoleh informasi-informasi terkait dengan perkembangan industri kerajinan batik saat ini. Serta mereka dapat belajar mengenai solusi-solusi baru yang diterapkan perusahaan lain terkait dengan masalah inovasi desain dan motif batik, strategi pemasaran, perkembangan teknologi, dll.

2. Seizing Capabilities

Kapabilitas selanjutnya untuk inkremental BMI adalah *seizing*. Yaitu kemampuan untuk merebut peluang atau informasi-informasi yang diperoleh dari *sensing capabilities* dan membawanya ke dalam pengetahuan dan sumber daya perusahaan untuk mencapai keberlanjutan usaha. Yang pertama dari *seizing capabilities* adalah (4) *mengintegrasikan dan mengembangkan bisnis model baru untuk keberlanjutan usaha*. Misalnya, Perusahaan A di industri kerajinan batik telah menciptakan produk baru untuk keberlanjutan usaha dengan menambahkan peran teknologi dalam proses produksinya. Kemampuan berikutnya dari *seizing capabilities* untuk inkremental BMI adalah (5) *mengintegrasikan pengetahuan dari stakeholders dan menyebarkannya ke seluruh bagian organisasi untuk merancang produk atau jasa baru dan*

proses yang berkelanjutan. Sebagai contoh, Perusahaan B di industri kreatif kerajinan kulit mengintegrasikan pengetahuan yang diperoleh dari stakeholders terkait perubahan tren pasar melalui *Focus Group Discussion* (FGD). Dengan melalui FGD ini diharapkan semua pihak dalam organisasi dapat terlibat untuk berorientasi pada bisnis model yang berkelanjutan, sehingga inovasi bisnis model dapat diimplementasikan di seluruh bagian organisasi. Selain itu, kebutuhan perusahaan untuk (6) *menciptakan inovasi bisnis model yang berkelanjutan maka setiap pelaku usaha harus mau membuka diri untuk bekerjasama dengan asosiasi atau organisasi baru.* Seperti halnya Perusahaan D di industri kreatif kerajinan kerang yang bekerjasama dengan industri properti yaitu seorang desain interior untuk proyek hotel, apartemen dan restoran di Jakarta. Selain itu, Perusahaan D juga menjalin kerjasama dengan perwakilan perdagangan Indonesia di luar negeri.

3. Reconfiguring Capabilities

Untuk melakukan inkremental BMI selain membutuhkan sensing dan seizing capabilities, kemampuan untuk merekonfigurasi ulang juga diperlukan agar inovasi bisnis model yang dilakukan dapat mendukung tujuan

keberlanjutan usaha. Yang pertama (7) *menyebarkan pola pikir keberlanjutan usaha kepada seluruh bagian organisasi*. Misalnya, Perusahaan B di industri kreatif kerajinan kulit telah membentuk 2 divisi utama dibagian produksi, yaitu R&D dan produk masal, serta memotivasi para karyawan agar mampu bertahan terhadap cepatnya perubahan. Kedua (8) *mendistribusikan pengetahuan tentang manajemen dan tata kelola perusahaan*. Misalnya, dengan memiliki struktur organisasi umum untuk manajemen pengetahuan dan penelitian dasar dengan mengalokasikan tata kelola unit khusus untuk perusahaan yang berbeda atau organisasi yang lebih besar. Seperti yang dilakukan oleh Perusahaan B di industri kreatif kerajinan kulit yang memiliki struktur organisasi yang setiap bagiannya memiliki wewenang dan tanggungjawab masing-masing akan tetapi tetap saling bekerjasama. Untuk tujuan membangun keberlanjutan usaha perusahaan harus mampu mengorganisir tim internal dan (9) *membangun kepercayaan dan komitmen untuk tujuan perusahaan di seluruh tingkatan organisasi*. Sebagai contoh, Perusahaan C di industri kreatif kerajinan kayu membangun kepercayaan dan rasa memiliki terhadap organisasi,

sehingga membuat para karyawan lebih terbuka untuk inovasi dan pembelajaran kapabilitas.

4.5.2 Radikal BMI

Dalam kasus radikal BMI, perubahan dalam bisnis model memerlukan transformasi sistemik yang lebih luas di seluruh struktur organisasi dan proposisi nilai. Proses inovasi ini tidak hanya berpengaruh terhadap perusahaan dan jaringan, akan tetapi juga berpengaruh untuk lingkungan sekitarnya. Akibatnya, dibutuhkan kapabilitas dinamis yang digunakan untuk menciptakan dan mengatasi perubahan transformasi radikal terhadap penciptaan nilai ekonomi, sosial dan lingkungan, serta menangkap strategi inovasi bisnis model yang berkelanjutan.

Tiga dimensi utama dari kapabilitas dinamis yang digunakan untuk radikal BMI dalam usaha untuk menciptakan keberlanjutan usaha, antara lain:

1. Sensing Capabilities

Kemampuan dinamis yang pertama untuk radikal BMI dalam dimensi sensing capabilities untuk menganalisis peluang dan ancaman, yang pertama berkaitan dengan (1) *membangun dialog terbuka dengan para pemangku kepentingan sosial dan lingkungan disruptif*. Misalnya,

Perusahaan D di industri kreatif kerajinan kerang telah menggunakan pengetahuan sosial yang dimiliki terkait isu-isu sosial dan lingkungan disrupsi untuk membangun radikal BMI. Sensing capabilities kedua dari radikal BMI adalah (2) *memfokuskan pada sistem berbasis tantangan keberlanjutan dan tren, serta solusi kolektif*. Hal ini juga penting tidak hanya untuk merespon kebutuhan stakeholders akan tetapi juga untuk secara proaktif mengidentifikasi tantangan terbesar untuk industri dan merespon mereka melalui radikal BMI, dengan berbagi pengetahuan kepada klien dan menciptakan pasar baru untuk merespon perubahan sistem berbasis radikal BMI. Seperti yang dilakukan Perusahaan A di industri kreatif kerajinan batik yang selalu berbagi pengetahuan yang dimiliki kepada pesaing dan klien tentang perubahan bisnis model yang cepat karena adanya perubahan lingkungan, dalam hal ini teknologi, tren fashion, motif atau desain batik yang baru, dll. Kapabilitas yang terakhir yaitu perusahaan (3) *mengadopsi kebijakan baru yang berorientasi untuk inovasi bisnis model yang berkelanjutan*. Sebagai contoh, Perusahaan B di industri kreatif kerajinan kulit yang selalu melibatkan seluruh bagian organisasi dalam memutuskan sebuah kebijakan inovasi, sehingga

semua anggota organisasi menyadari bahwa ini adalah sebuah tantangan dari sebuah keputusan melakukan inovasi. Jadi setelah ada keputusan untuk inovasi maka langsung diintegrasikan ke semua bagian organisasi termasuk ke mitra kerja.

2. Seizing Capabilities

Kapabilitas pertama dari seizing adalah (4) *memfokuskan perusahaan pada inovasi bisnis model untuk pengembangan keberlanjutan usaha dan dampaknya terhadap lingkungan*. Ini merupakan sesuatu yang benar-benar baru yang mungkin memiliki implikasi untuk seluruh bagian perusahaan dan lingkungan sekitar. Seperti halnya Perusahaan B di industri kerajinan kulit yang dalam menjalankan bisnisnya tidak hanya berfokus membuat produk untuk memuaskan pelanggan, akan tetapi juga memperhatikan dampak dari proses produksi yang dijalankan. Apakah berdampak negatif kepada masyarakat dan lingkungan atau tidak. Yang dilakukan oleh Perusahaan B adalah dengan ikut mendukung kegiatan *Green Campaign* dengan menerapkan sistem *environmentally friendly*, yaitu memproses bahan baku (kulit sapi) dengan bahan yang senatural mungkin jadi cenderung akan ramah lingkungan. Dan ini yang menjadi salah satu keunggulan

kompetitif perusahaan yang tidak akan bisa disamai oleh perusahaan lain. Kemudian, (5) *mengintegrasikan kapabilitas terkait perubahan radikal dengan mitra kerja*. Perusahaan B di industri kreatif kerajinan kulit dalam melengkapi kekurangan sumber daya dan kapabilitasnya melalui integrasi dengan mitra dalam usaha menciptakan bisnis model baru yang radikal untuk keberlanjutan. Misalnya, inovasi radikal yang dilakukan perusahaan adalah inovasi pada bahan baku utama atau material *hardware* nya. Kapabilitas terakhir dari dimensi seizing adalah perusahaan harus (6) *fokus pada bisnis model baru untuk mengubah pasar dan mengembangkan keberlanjutan usaha*. Sebagai contoh, Perusahaan B di industri kreatif kerajinan kulit telah membangun workshop yang digunakan untuk memproduksi barang. Dengan begitu perusahaan dapat mengontrol dan memantau semua proses produksi dari awal sampai akhir. Dan ini juga salah satu yang menjadi keunggulan kompetitif perusahaan, karena para pesaing belum memiliki workshop atau pabrik sendiri.

3. Reconfiguring Capabilities

Dimensi ketiga dari radikal BMI adalah reconfiguring capabilities, yang terdiri dari (7) *mengelola tujuan keberlanjutan diseluruh aspek organisasi dan berbagi*

tanggungjawab untuk pengambilan keputusan kolektif dan tata kelola terhadap BMI. Perusahaan B di industri kreatif kerajinan kulit telah membentuk sistem tanggungjawab bersama antara manajemen dan karyawan, sertam membuat ruang yang cukup untuk berpartisipasi dan mengelola keragaman organisasi melalui rotasi pekerjaan. Hal ini melibatkan pengembangan kepercayaan antara manajer dan tim, serta membuka ruang yang cukup untuk keragaman pendapat dalam proses pengambilan keputusan. Pada saat yang sama, perusahaan juga harus (8) *mengembangkan ide kreatif untuk inovasi bisnis model yang berorientasi pada keberlanjutan usaha.* Seperti yang dilakukan oleh Perusahaan D di industri kreatif kerajinan kerang yang membuat produk yang benar-benar baru yang sebelumnya belum pernah terfikirkan oleh para karyawan. Inovasi ini tentunya sangat berpengaruh terhadap sumber daya perusahaan, baik alat-alat yang digunakan untuk membantu produksi maupun skill para karyawan yang membutuhkan pelatihan baru. Dan yang terakhir dari dimensi reconfiguring adalah kemampuan untuk (9) *mengelola secara kolektif dalam pengambilan keputusan dan tata kelola.* Jadi setiap bagian diberi tanggungjawab dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan

keputusan. Contohnya, Perusahaan B di industri kreatif kerajinan kulit telah membagi tanggungjawab antara manajemen dan karyawan dalam pengambilan keputusan. Ada keputusan yang harus diputuskan bersama-sama dan ada juga keputusan yang dapat diputuskan dengan cepat, seperti inovasi kecil terkait dengan desain produk.

Tabel 4.3 Ringkasan indikator yang dipakai: kerangka sensing, seizing dan reconfiguring capabilities dalam kategori inkremental dan radikal BMIS

	Sensing peluang bisnis yang berkelanjutan	Seizing peluang bisnis yang berkelanjutan	Reconfiguring kemampuan dan sumber daya yang sesuai dengan peluang bisnis yang berkelanjutan
Inkremental BMIS	<p>Dialog aktif para pemangku kepentingan</p> <p>Mengantisipasi dan merespon perubahan lingkungan</p> <p>Membuat jaringan di asosiasi terkait keberlanjutan</p>	<p>Mengembangkan bisnis model baru untuk keberlanjutan</p> <p>Mengintegrasikan pengetahuan terkait perubahan kepada seluruh bagian organisasi</p> <p>Berpartner dengan pihak lain untuk keberlanjutan usaha</p>	<p>Menyebarkan pola pikir keberlanjutan kepada seluruh bagian organisasi</p> <p>Mendistribusikan pengetahuan tentang manajemen dan tata kelola perusahaan</p> <p>Membangun kepercayaan dan komitmen antara tim internal</p>
Radikal BMIS	<p>Dialog terbuka dengan pemangku kepentingan sosial dan lingkungan disruptif</p> <p>Fokus pada tantangan keberlanjutan, tren dan solusi kolektif</p> <p>Mengadopsi kebijakan</p>	<p>Fokus pada inovasi bisnis model untuk pengembangan keberlanjutan dan dampaknya terhadap lingkungan</p> <p>Integrasi kapabilitas terkait perubahan radikal dengan mitra kerja</p>	<p>Mengelola tujuan keberlanjutan dan berbagi tanggungjawab</p> <p>Mengembangkan ide kreatif untuk BMI yang berorientasi pada keberlanjutan usaha</p> <p>Mengelola secara kolektif</p>

	baru yang berorientasi untuk inovasi keberlanjutan	Fokus pada bisnis model baru untuk mengubah pasar mengembangkan keberlanjutan	pengambilan keputusan dan tata kelola
--	--	---	---------------------------------------

Tabel 4.4 Ringkasan temuan: kerangka sensing, seizing dan reconfiguring capabilities dalam kategori inkremental dan radikal BMIS

	Sensing	Seizing	Reconfiguring
Inkremental	<p>Melibatkan semua pihak baik internal maupun eksternal dalam proses pengambilan keputusan terkait inovasi</p> <p>Inovasi proses pemasaran dengan memanfaatkan teknologi digitalisasi</p> <p>Membangun jaringan asosiasi melalui perkumpulan usaha</p>	<p>Membuat produk baru untuk keberlanjutan usaha dengan menambahkan peran teknologi dalam proses produksinya</p> <p>Berbagi pengetahuan terkait perusahaan melalui <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)</p> <p>Menjalin kerjasama dengan pihak lain untuk keberlanjutan usaha</p>	<p>Membentuk 2 divisi utama di bagian produksi dan memotivasi mereka agar mampu bertahan terhadap cepatnya perubahan</p> <p>Memiliki struktur organisasi yang berkerja sesuai dengan tugasnya masing-masing</p> <p>Membangun kepercayaan dan komitmen karyawan sehingga lebih terbuka terhadap inovasi</p>
Radikal	<p>Menggunakan pengetahuan sosial terkait isu-isu sosial dan lingkungan disrupsi untuk membangun radikal BMI</p> <p>Berbagi pengetahuan kepada klien dan pesaing tentang perubahan BMI karena cepatnya perubahan lingkungan</p> <p>Melibatkan seluruh bagian organisasi dalam membuat kebijakan baru untuk menghadapi tantangan dari inovasi</p>	<p>Membuat produk tidak hanya fokus pada pelanggan akan tetapi juga dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan</p> <p>Membuat produk yang benar-benar baru yang sebelumnya belum pernah terpikirkan oleh para karyawan</p> <p>Melengkapi kurangnya sumber daya dan kapabilitas melalui integrasi dengan mitra kerja</p>	<p>Membentuk sistem tanggungjawab bersama antara manajemen dan karyawan</p> <p>Membuat ruang yang cukup untuk berpartisipasi dan mengelola keragaman organisasi melalui rotasi pekerjaan</p> <p>Membagi tanggungjawab dalam proses pengambilan keputusan antara manajemen dan karyawan</p>

Tabel 4.5 Ringkasan temuan dari perusahaan yang diteliti

Perusahaan	Industri	Tipe BMIS	Diskripsi Singkat Tentang Bisnis Model
A	Kerajinan Batik	Inkremental	<i>Fokus pada inovasi produk dan proses pemasaran:</i> perusahaan memperoleh informasi tentang perubahan lingkungan dari mitra kerja, pesaing dan perkumpulan pengrajin batik. Untuk merespon perubahan tersebut perusahaan melakukan inovasi-inovasi pada produk dan pemasarannya dengan tambahan teknologi
C	Kerajinan Kayu	Inkremental	<i>Membangun kepercayaan dan komitmen karyawan:</i> perusahaan melakukan perjanjian pra kerja dengan para karyawan. Dengan komitmen dan kepercayaan yang tinggi akan timbul rasa memiliki dan membuat mereka lebih terbuka dengan inovasi
B	Kerajinan Kulit	Radikal	<i>Environmentally friendly:</i> perusahaan tidak hanya fokus untuk memperoleh keuntungan dan memuaskan pelanggan, akan tetapi juga memperhatikan dampaknya terhadap lingkungan. Dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi yang di produksi dengan proses yang ramah lingkungan. Dan ini sesuai dengan tren sekarang yaitu konsumen yang mulai sadar akan pentingnya menjaga lingkungan. Hal ini diharapkan dapat menjaga keberlanjutan usaha
D	Kerajinan Kerang	Radikal	<i>Menciptakan produk yang benar-benar baru:</i> perusahaan tidak hanya melakukan inovasi pada desain produknya, akan tetapi menciptakan produk yang benar-benar baru yang sebelumnya belum pernah dibuat, yang tentunya membutuhkan tambahan sumber daya baru dan keahlian baru, serta untuk melayani segmen pelanggan baru

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang sudah dilakukan pada bagian sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa konsep inovasi bisnis model baik inkremental ataupun radikal, dapat diimplementasikan pada industri kreatif melalui perencanaan dan perancangan cara baru dalam berbisnis dengan melakukan perubahan, perbaikan dan penyempurnaan proses bisnis yang sudah ada, baik internal maupun eksternal sehingga tercipta proses kerja baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan dan untuk menjamin keberlanjutan usaha dengan mengembangkan kapabilitas dinamis yang dimiliki untuk dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman ekonomi, sosial dan lingkungan disrupsi.

Untuk menjaga keberlanjutan usaha, 4 jenis industri kreatif dari bidang usaha yang berbeda-beda yaitu industri kreatif kerajinan batik, kerajinan kulit, kerajinan kayu dan kerajinan kerang telah melakukan inovasi bisnis model untuk menghadapi disrupsi teknologi 4.0.

1. Industri kreatif kerajinan batik: Batik Purwanti untuk menghadapi perubahan tren telah fokus pada inovasi produk dan proses pemasarannya. Perusahaan memperoleh informasi tentang perubahan lingkungan dari mitra kerja, pesaing dan perkumpulan pengrajin batik. Untuk merespon

perubahan tersebut perusahaan melakukan inovasi-inovasi pada produk dan pemasarannya dengan tambahan teknologi.

2. Industri kreatif kerajinan kulit: Bucini tidak hanya fokus untuk memperoleh keuntungan dan memuaskan pelanggan, akan tetapi juga memperhatikan dampaknya terhadap lingkungan. Dalam hal ini Bucini melakukan *environmentally friendly* untuk *mendukung green campaign*, dan ini sesuai dengan tren sekarang dimana konsumen mulai sadar akan pentingnya menjaga lingkungan.
3. Industri kreatif kerajinan kayu: Madura Art fokus membangun kepercayaan dan komitmen karyawan. Dengan komitmen dan kepercayaan yang tinggi maka akan timbul rasa memiliki terhadap organisasi dan membuat mereka lebih terbuka terhadap inovasi.
4. Industri kreatif kerajinan kerang: Sabila Craft untuk menghadapi dampak dari pandemi Covid-19 perusahaan melakukan inovasi dengan menciptakan produk yang benar-benar baru yang sebelumnya belum pernah dibuat, yang tentunya membutuhkan tambahan sumber daya baru dan keahlian baru, serta melayani segmen pelanggan yang baru.

Dari ke-4 perusahaan tersebut, industri kreatif kerajinan batik dan industri kreatif kerajinan kayu telah melakukan inovasi bisnis model dengan menggunakan pendekatan inovasi inkremental. Sedangkan untuk industri kreatif kerajinan kulit dan industri kreatif kerajinan kerang telah melakukan inovasi bisnis model dengan menggunakan pendekatan inovasi radikal.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan dari hasil temuan dilapangan dan analisis data yang dilakukan, penelitian ini membuktikan *pertama* bahwa inovasi bisnis model dengan menggunakan pendekatan inovasi inkremental dan inovasi radikal, mampu membantu perusahaan dalam hal ini industri kreatif dalam menjaga keberlanjutan usahanya. *Kedua*, hasil penelitian ini juga memberikan gambaran bahwa kapabilitas dinamis yang dimiliki perusahaan dibutuhkan dalam melakukan inovasi bisnis model untuk keberlanjutan usaha. Kapabilitas dinamis ini terbagi menjadi 3 dimensi utama yaitu *sensing*, *seizing* dan *reconfiguring* yang ketiganya dibutuhkan dalam melakukan inovasi bisnis model untuk keberlanjutan usaha. Melalui inovasi bisnis model, perusahaan juga dapat mengembangkan kapabilitas dinamis yang mereka miliki untuk meningkatkan kinerja karyawannya. *Ketiga*, penelitian ini memberikan gambaran bahwa inovasi bisnis model dapat dilakukan dengan dua pendekatan yaitu inovasi inkremental dan inovasi radikal. Proses inovasi inkremental BMIS melibatkan perubahan bertahap pada desain kemampuan organisasi dan manajerial serta desain struktur internal dengan interaksi dari para pemangku penting, dengan cara melakukan sedikit perubahan pada komponen dalam bisnis model dan teknologi. Sedangkan untuk inovasi radikal BMIS, memperkenalkan bentuk yang sama sekali baru dari mulai penataan penciptaan nilai dan merancang strategi perusahaan.

5.3 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Dalam penelitian ini penulis meneliti tentang inovasi bisnis model untuk keberlanjutan usaha melalui pendekatan inovasi inkremental dan inovasi radikal dengan menggunakan 1 industri dengan 4 bidang usaha yang berbeda. Yaitu industri kreatif di bidang kerajinan batik, kerajinan kulit, kerajinan kayu dan kerajinan kerang. Dengan melakukan penelitian pada 4 industri kreatif tersebut, penelitian ini memiliki kedalaman analisis dan keakuratan data yang baik. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menggunakan beberapa industri kreatif di bidang kerajinan dengan tidak hanya 4 perusahaan akan tetapi lebih banyak lagi. Sehingga hasil penelitian yang diperoleh dapat memberikan informasi dan analisis tingkat generalisabilitas yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Achtenhagen, L., Melin, L. and Naldi, L. (2013) 'Dynamics of business models - strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation', *Long Range Planning*. Elsevier Ltd, 46(6), pp. 427–442.
- Adam R, Jearenaud S, Bessant J, Overy P, Denyer D. (2012) 'Innovating for Sustainability. A Systematic Review of the Body of Knowledge', Network for Business Sustainability: Ontario.
- Ambrosini Véronique, & Bowman Cliff. (2009) 'What are dynamic capabilities and are they a useful construct on strategic management?', *International Journal of Management Reviews*, 11(1), pp. 29–49.
- Anderson, P. A. (2018) 'Decision Making by Objection and the Cuban Missile: Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 2 (Jun., 1983), pp. 201-222 Published by: Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduat, 28(2), pp. 201–222.
- Baden-Fuller, C. and Morgan, M. S. (2010) 'Business models as models', *Long Range Planning*, 43(2–3), pp. 156–171.
- Baregheh, A., Rowley, J. and Sambrook, S. (2009) 'Towards a multidisciplinary definition of innovation', *Management Decision*, 47(8), pp. 1323–1339.
- Bashir, M. and Verma, R. (2017) 'Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage', *The IUP Journal of Business Strategy*, XIV(1), pp. 7–18.
- Battistella, C., Biotto, G. and de Toni, A. F. (2012) 'From design driven innovation to meaning strategy', *Management Decision*, 50(4), pp. 718–743.
- Birkinshaw Julian & Ansari Shaz (2015) 'Understanding Management Models: Going Beyond “What” and “Why” To “How” Work Gets Done in Organizations. In: Foss, N.J., Saebi, T. (Eds.), Business Model Innovation: the Organization Dimension. Oxford University Press, Oxford, pp.85-103.
- Bocken, N. M. P. *et al.* (2014) 'A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes', *Journal of Cleaner Production*. Elsevier Ltd, 65, pp. 42–56.
- Bocken, N. M. P. and Geradts, T. H. J. (2019) 'Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities', *Long Range Planning*. Elsevier, (December), p. 101950.

- Bourreau, M., Gensollen, M. and Moreau, F. (2012) 'The Impact of a Radical Innovation on Business Models: Incremental Adjustments or Big Bang?', *Industry and Innovation*, 19(5), pp. 415–435.
- Boyce, C. and Neale, P. (2006) 'CBoyce, C., & Neale, P. (2006). Conducting in-depth interviews: A Guide for designing and conducting in-depth interviews. Evaluation, 2(May), 1–16. <https://doi.org/10.1080/14616730210154225> conducting in-depth interviews: A Guide for designing and conducting', *Evaluation*, 2(May), pp. 1–16.
- Brem, A., Maier, M. and Christine, W. (2016) 'Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso Alexander Brem Maximilian Maier Christine Wimschneider', *European Journal of Innovation Management*, 19(1), p. pp 133-148.
- Brink, J. and Holmén, M. (2009) 'Capabilities and radical changes of the business models of new bioscience firms', *Creativity and Innovation Management*, 18(2), pp. 109–120.
- Bryman, A. (2013) '*Social Research Methods. 3rd ed*', Oxford University Press
- Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J. E. (2010) 'From strategy to business models and onto tactics', *Long Range Planning*. Elsevier Ltd, 43(2–3), pp. 195–215.
- Cheng, C. C. J. (2012) 'Effects of market and technological turbulence on open innovation success', (June), pp. 1–13.
- Chesbrough, H. and Rosenbloom R.S. (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(3), pp. 529–555.
- Chesbrough, H. (2007) 'Business model innovation: It's not just about technology anymore', *Strategy and Leadership*, 35(6), pp. 12–17.
- Chesbrough, H. (2010) 'Business model innovation: Opportunities and barriers', *Long Range Planning*. Elsevier Ltd, 43(2–3), pp. 354–363.
- Christensen, C. M., Bartman, T. and Van Bever, D. (2016) 'The hard truth about business model innovation', *MIT Sloan Management Review*, 58(1), pp. 31–40.
- Craighead, C. W. and Meredith, J. (2008) 'Operations management research: Evolution and alternative future paths', *International Journal of Operations and Production Management*, 28(8), pp. 710–726.

- Creswell John, W. (2009) 'Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches', *Sage Publication*
- Davila, A., Foster, G. and Oyon, D. (2009) 'Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities', *European Accounting Review*, 18(2), pp. 281-311
- Demil, B. and Lecocq, X. (2010) 'Business model evolution: In search of dynamic consistency', *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 227-246.
- Dong, A. (2016) 'A Design Perspective on the', 58(4), pp. 97-117.
- Edmondson, A. C. and Mcmanus, S. E. (2007) 'Methodological fit in management field research', *Academy of Management Review*, 32(4), pp. 1155-1179.
- Eisenhardt, K.M. (1989) 'Building Theories from Case Study Research', *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2002) 'Dynamic Capabilities: What Are They?', *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121
- Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. E. (2007) 'Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges', *Organizational Research Methods*, 50(1), pp. 25-32.
- Flynn, B. B. *et al.* (1990) 'Empirical research methods in operations management', *Journal of Operations Management*, 9(2), pp. 250-284.
- Garcia-Castro, R. and R. V. Aguilera. (2015) 'Incremental Value Creation and Appropriation in a World with Multiple Stakeholders', *Strategic Management Journal*, 36, pp. 137-147.
- Geels, F. W. (2010) 'Ontologies, socio-technical transitions (to sustainability), and the multi-level perspective', *Research Policy*. Elsevier B.V., 39(4), pp. 495-510.
- Gersick Connie J. G. (1988) 'Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development', Published by: Academy of Management Stable, *Action Learning: Research and Practice*, 4(1), pp. 9-41.
- Giesen, E. *et al.* (2007) 'Three ways to successfully innovate your business model', *Strategy and Leadership*, 35(6), pp. 27-33.

- Hana Urbancova. (2013) 'Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge', *Journal of Competitiveness*, 5(1), pp. 82–96.
- Harreld, J. B., et.al. (2007) 'Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action', *California Management Review*, 49(4).
- Harris, S. G. and Sutton, R. I. (1986) 'Functions of Parting Ceremonies in Dying Organizations', Published by : *Academy of Management*, 29(1), pp. 5–30.
- Hansen, D.R. & M. Mowen (2006) 'Akutansi Manajemen Edisi 4. Jilid 1', Jakarta: Erlangga
- Helfat, C.E., et.al. (2009) 'Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations', John Wiley & Sons
- Herskovits, R., Grijalbo, M. and Tafur, J. (2013) 'Understanding the main drivers of value creation in an open innovation program', *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(4), pp. 631–640.
- Inigo, E. A., Albareda, L. and Ritala, P. (2017) 'Business model innovation for sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities', *Industry and Innovation*. Routledge, 24(5), pp. 515–542.
- Jancovic, G. and Golubovic, M. (2019) 'Innovation in small and medium-sized enterprises', *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1–2), pp.99–106.
- Lendel, V. and Varmus, M. (2014) 'Evaluation of the Innovative Business Performance', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 129, pp. 504–511.
- Magretta Joan. (2002) 'Why business models matter', *Getting to Scale: How to Bring Development Solutions to Millions of Poor People*, pp. 33–68.
- Mäkinen, S. and Seppänen, M. (2007) 'Assessing business model concepts with taxonomical research criteria: A preliminary study', *Management Research News*, 30(10), pp. 735–748.
- McWilliams, A. and Siegel, D. S. (2011) 'Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage', *Journal of Management*, 37(5), pp. 1480–1495.
- Meredith, J. (1998) 'Building operations management theory through case and field research', *Journal of Operations Management*, 16(4), pp. 441–454.

- Mezger, F. (2014) 'Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: Insights from an explorative study', *R and D Management*, 44(5), pp. 429–449.
- Morris, M., Schindehutte, M. and Allen, J. (2005) 'The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective', *Journal of Business Research*, 58(6), pp. 726–735.
- Neelankavil, J. P. and Kumar, V. (2006) 'Chapter 30 International Marketing Research', *International Business Research*, pp. 1–41.
- OECD (2018) '*The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting Reporting and Using Data on Innovation*', European Union. In Handbook of Innovation Indicators and Measurement.
- Osterwalder, A. et al. (2010) 'Business Model Generation: book review', *Business Model Generation*, 5(7), p. 288.
- Pieroni, M. P. P., McAloone, T. C. and Pigosso, D. C. A. (2019) 'Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches', *Journal of Cleaner Production*. Elsevier Ltd, 215, pp. 198–216.
- Pinfield, L. T. (1986) 'A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making', *Published by: Sage Publications, Inc. on behalf of the*, 31(3), pp. 365–388.
- Ranjith, V. K. (2016) 'Business Models and Competitive Advantage', *Procedia Economics and Finance*. Elsevier B.V., 37(16), pp. 203–207.
- Reeves, M. and Deimler, M. (2011) '*Adaptability: The New Competitive Advantage*', *Harvard Business Review*, July, pp. 135–141.
- Rowley Jennifer. (2000) 'Using Case Studies in Research', *Management Research News*, 16–27.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. and Hansen, E. G. (2010) 'Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability', *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2).
- Schwab, K. (2016) '*The Fourth Industrial Revolution*', Switzerland. World Economic Forum.
- Siggelkow, N. (2008) 'Persuasion with case studies', *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 20–24.

- Snow, C. C. and Hrebiniak, L. G. (1980) 'Strategy , Distinctive Competence , and Organizational Performance', *Published by : Sage Publications , Inc* , 25(2), pp. 317–336.
- Spieth, P., Schneckenberg, D. and Ricart, J. E. (2014) 'Business model innovation - state of the art and future challenges for the field', *R and D Management*, 44(3), pp. 237–247.
- Stake, R. E. (1995) *'The Art of Case Study Research'*, Sage Publication.
- Stuart, I. *et al.* (2002) 'Effective case research in operations management: A process perspective', *Journal of Operations Management*, 20(5), pp. 419–433.
- Szekely, F. and Strebel, H. (2013) 'Incremental, radical and game-changing: Strategic innovation for sustainability', *Corporate Governance*, 13(5), 467–481.
- Teece, D. J. (2007) 'Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance', *Strategic Management Journal*, 28, pp. 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009) *'Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth'*, Oxford University Press. Oxford, NY.
- Teece, D. J. (2010) 'Business models, business strategy and innovation', *Long Range Planning*. Elsevier Ltd, 43(2–3), pp. 172–194.
- Teece, D. J. (2018) 'Business models and dynamic capabilities', *Long Range Planning*. Elsevier Ltd, 51(1), pp. 40–49.
- Tersziovski, Mile. (2007) *'Building Innovation Capability in Organizations An International Cross-Case Perspective'*, World Scientific Publication
- Voss, C., Tsikriktsis, N. and Frohlich, M. (2002) 'Case research in operations management', *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), pp. 195–219.
- Yang, M. *et al.* (2016) 'Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation', *Journal of Cleaner Production*. Elsevier Ltd, 140, pp. 1794–1804.
- Yin, R. K. (1981) 'The Case Study Crisis: Some Answers', *Sage Publications , Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University*, 26(1), 58-65

- Yin, R. K. (1999) 'Enhancing the quality of case studies in health services research.', *Health services research*, 34(5 Pt 2), pp. 1209–24.
- Yin, R. K. (2002) '*Case Study Research Design and Methods, Second Edition*', Sage Publication
- Yin, R. K. (2009) '*Case Study Research Design and Methods, Fourth Edition*', Sage Publication
- Yin, R. K. (2011) '*Qualitative Research from Start to Finish, First Edition*', Guilford Press
- Yin, R. K. (2015) '*Case Study Research: design and methods*', Sage Publication
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. and Davidsson, P. (2006) 'Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda', *Journal of Management Studies*, 43(4), pp. 917–955.
- Zott, C. and Amit, R. (2010) 'Business model design: An activity system perspective', *Long Range Planning*, Elsevier Ltd, 43(2–3), pp. 216–226.
- Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011) 'The business model: Recent developments and future research', *Journal of Management*, 37(4), pp. 1019–1042.

LAMPIRAN

Daftar Pertanyaan

Inkremental BMI

a. Sensing capabilities

1. Coba ceritakan bagaimana perusahaan menggunakan media sosial untuk mengidentifikasi peluang atau perubahan ?
2. Darimana lagi sumber yang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang perubahan pasar ?
3. Coba ceritakan bagaimana perusahaan melakukan pengamatan atau analisis terhadap kondisi lingkungan eksternal perusahaan dan bagaimana sikap Anda terkait dengan perubahan yang terjadi ?
4. Coba ceritakan bagaimana para pelanggan, distributor, pemasok dan pesaing Anda memberikan informasi tentang peluang pasar kepada Anda ?

b. Seizing capabilities

1. Coba ceritakan inovasi-inovasi yang dilakukan perusahaan ?
2. Coba ceritakan bagaimana perusahaan melakukan inovasi pada bisnis yang dijalankan, dan apakah melakukannya sendiri atau perlu kerjasama dengan pihak lain (misalnya; melalui bantuan komunitas atau lembaga penelitian dan pengembangan) ? coba jelaskan !
3. Siapa yang berperan dalam melakukan inovasi ? ide inovasi yang paling banyak dari siapa ?
4. Coba ceritakan bagaimana proses pengimplementasian strategi inovasi di perusahaan Anda !
5. Inovasi yang dilakukan itu hanya untuk produknya saja atau ada yang lain ?
6. Pernahkah perusahaan melakukan inovasi tapi gagal ? jika pernah, lalu apa tindakan yang dilakukan perusahaan ?

7. Bagaimana perusahaan memperkenalkan hasil inovasi-inovasinya kepada para pelanggan ?
8. Bagaimana perusahaan menjalin komunikasi dengan para pelanggan, pemasok dan distributor ?
9. Bagaimana perusahaan menjalin hubungan yang baik dengan para pesaing ?

c. Reconfiguring capabilities

1. Pada saat melakukan inovasi, sumber daya apa saja yang diperlukan ? apakah ada perubahan sumber daya yang baru ?
2. Bagaimana perusahaan memotivasi para karyawannya terkait dengan inovasi-inovasi yang harus dilakukan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat dan sulit dikendalikan ?
3. Coba ceritakan struktur organisasi yang diterapkan di perusahaan Anda, serta tugas dan fungsi dari masing-masing jabatan atau bagian !
4. Coba ceritakan bagaimana proses penciptaan inovasi di perusahaan Anda dan siapa saja yang terlibat !
5. Coba ceritakan bagaimana dampaknya terhadap karyawan jika ada inovasi (misalnya; apakah perlu melakukan training, rekrutmen, rotasi)?

Radikal BMI

a. Sensing capabilities

1. Perubahan eksternal (misalnya; pemasok, pelanggan, pesaing, pemerintah daerah, dll) apa yang dapat menyebabkan perubahan dramatis terhadap perusahaan ? tolong dijelaskan ?
2. Bagaimana perusahaan menjalin hubungan sosial dengan pihak lain di lingkungan eksternal perusahaan (misalnya; masyarakat sekitar, LSM, pemerintah daerah, dll) ?

3. Coba ceritakan bagaimana perusahaan melakukan proses transfer pengetahuan kepada para pelanggan terkait dengan perubahan lingkungan !
4. Coba ceritakan apa saja keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dalam persaingan yang semakin ketat !

b. Seizing capabilities

1. Bagaimana perusahaan memotivasi para karyawan dan pemasok terkait dengan tantangan perubahan lingkungan yang sangat cepat (misalnya; tren, gaya hidup, daya beli masyarakat, dll) ?
2. Coba ceritakan bagaimana proses penciptaan sebuah produk, dimulai dari ide-ide hingga dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan !
3. Bagaimana perusahaan menjalin kerjasama atau berkolaborasi dengan mitra terkait dengan inovasi atau bisnis baru untuk keberlanjutan organisasi ?
4. Bagaimana perusahaan merencanakan kalau ada perubahan eksternal yang dramatis?

c. Reconfiguring capabilities

1. Coba ceritakan bagaimana perusahaan menciptakan dan menjaga hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan atau antar sesama karyawan ! serta bagaimana pembagian tanggungjawab yang diberikan kepada seluruh bagian dalam organisasi ?
2. Coba ceritakan inovasi-inovasi apa saja yang sudah dan akan dilakukan oleh perusahaan sehingga membuat perusahaan menjadi lebih unggul dan berbeda dengan para pesaing (misalnya; inovasi dalam teknologi) !
3. Coba ceritakan bagaimana proses pengambilan keputusan dalam perusahaan dan siapa saja yang terlibat ?