

**PEMBARUAN INOVASI MODEL BISNIS BERBASIS AGILITAS
STRATEJIK: STUDI LONGITUDINAL DI UKM**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana S-2



Disusun oleh :

Indra Putra Nugraha, S.E.

17911085

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS & EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2020**

HALAMAN SAMPUL



BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Rabu tanggal 8 Juli 2020 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

INDRA PUTRA NUGRAHA

No. Mhs. : 17911085

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

**PEMBARUAN INOVASI MODEL BISNIS BERBASIS AGILITAS STRATEJIK: STUDI
LONGITUDINAL DI UKM**

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.

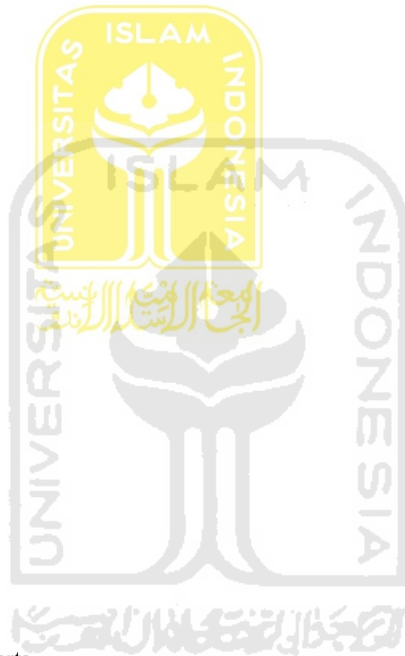
Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Dr. Dwiprptono Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

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

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

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Indra Putra Nugraha menyatakan bahwa tesis dengan judul **“PEMBARUAN INOVASI MODEL BISNIS BERBASIS AGILITAS STRATEJIK: STUDI LONGITUDINAL DI UKM”** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh keserjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman / sangsi sesuai ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 7 Juni 2020

Penulis



(Indra Putra Nugraha, S.E.)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat hidayah dan karunia-Nya. Shalawat beserta salam tak lupa penulis kirimkan kepada baginda Rasulullah Muhammad SAW yang menjadi panutan dan junjungan mutlak umat manusia di dunia hingga pada akhir zaman kelak.

Penulisan tesis ini diselesaikan guna melengkapi tugas akhir Program S2 Magister Manajemen Fakultas Bisnis & Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Adapun judul tesis ini adalah “Pembaruan Inovasi Model Bisnis Berbasis Agilitas Strategik: Studi Longitudnal di UKM” Penulis menyadari tesis ini jauh dari kesempurnaan dan masih banyak terdapat kesalahan, kekurangan maupun kekhilafan sehingga penulis mengharapkan koreksi yang membenarkan, kritik yang membangun dan saran yang baik demi kesempurnaan tesis ini serta dapat berguna untuk penelitian yang berkaitan.

Pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Allah SWT, atas berkah dan nikmat yang tiada hentinya atas kesempatan yang didapatkan penulis untuk mengikuti program pasca sarjana.
2. Anjar Priyono, SE., MSi.,PhD., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, nasehat dan saran serta telah menginspirasi dalam membantu penulisan tesis ini.
3. Jaka Sriyana, S.E., M.S.i., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis & Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Dr. Dwirapto Agus Harjito., M.S.i., selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Bisnis & Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Kedua Orangtua saya yang teramat sangat saya sayangi, cintai dan hormati Joko Indro Cahyono dan Sumianik yang selalu memberikan doa, dukungan dan kasih sayang hingga penulis menyelesaikan tesis.
6. Rizky Deni Wijayanti yang telah memberikan semangat dan dukungannya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis.

7. Semua teman-teman Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Islam Indonesia angkatan 50 yang telah memberikan semangat dan bertukar pikiran selama menjalani studi.

Penulis berharap semoga skripsi ini bisa berguna dan bermanfaat bagi semua pihak terutama bagi almamater Universitas Islam Indonesia Yogyakarta Amin.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengeksplorasi bagaimana agilitas stratejik / *strategic agility* dalam memfasilitasi dan menggerakkan Inovasi Model Bisnis (BMI) dalam konteks UKM. Kebaruan dalam penelitian ini yaitu kerangka kerja baru mengenai hubungan teori *strategic agility* dengan BMI dalam konteks UKM.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, yang dikembangkan secara mendalam melalui longitudinal tunggal dan fokus pada kasus di UKM. Pemilihan studi kasus berdasarkan fenomena yang spesial dan menarik sehingga lebih jelas untuk diteliti. Kasus yang dipilih adalah UKM bernama Jejamuran Resto karena memiliki pangsa pasar *niche* dan memperoleh berbagai penghargaan nasional.

Hasil dari penelitian ini adalah menyarankan bahwa keseluruhan kerangka kerja *strategic agility* yang ada saat ini ditemukan dalam UKM. Penelitian ini memberikan catatan bahwa diperlukan *downscaled adaptation* pada teori yang ada sebelumnya menjadi konteks UKM. Kapabilitas inheren yang perlu ditambahkan dalam kerangka kerja adalah meta-kapabilitas bernama *strategic network*, yang muncul dan bermanfaat penting bagi UKM dalam mengatasi keterbatasan yang dihadapi.

ABSTRACT

The purpose of this study is to find out and explore how strategic agility in facilitating and driving Business Model Innovation (BMI) in the context of SMEs. The novelty in this study is the new framework regarding the connection of strategic agility with BMI in the context of SMEs.

The research method used is a qualitative approach, developed in depth through a single longitudinal and focused on cases in SMEs. The selection of case studies is based on special and interesting phenomena so it is clearer to study. The selected case is UKM named Jejamuran Resto because it has a niche market share and received various national awards.

The results of this study suggest that the existing strategic agility framework is found in SMEs. This study provides a note that downscaled adaptation is needed to the existing theory into the context of SMEs. The inherent capacity that needs to be added in the framework is a meta-capability called strategic network, which appears and has important benefits for SMEs in overcoming the limitations faced.

Keywords: Strategic Agility, Business Model Innovation, SME, Indonesia, Longitudinal.

DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL.....	ii
BERITA ACARA.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xi
LAMPIRAN	
Daftar pertanyaan <i>depth-interview</i> berbasis konstruk apriori.....	64

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	10
1.4 Tujuan Penelitian.....	11
1.5 Manfaat Penelitian.....	11
1.6 Lingkup Penelitian.....	12
1.7 Sistematika Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN LITERATUR.....	14
2.1 Landasan Teori.....	14
2.1.1 Model Bisnis - BMI.....	14
2.1.2 Komponen BMI.....	16
2.1.3 Strategic Agility.....	20
2.1.4 Usaha Kecil Menengah.....	25

2.2 Literatur Terdahulu.....	26
2.2.1 BMI dalam UKM.....	26
2.2.2 Hubungan Model Bisnis dengan Kapabilitas Organisasi, Teknologi, dan SDM	28
2.2.3 Peran Strategic Agility terhadap BMI.....	29
2.2.4 Strategic Agility dalam UKM.....	33
2.3 Kerangka Penelitian.....	34
BAB III METODE PENELITIAN.....	35
3.1 Desain Penelitian.....	35
3.2 Sumber Data.....	41
3.3 Subjek Penelitian.....	42
3.3.1 Profil Jejamuran Restorn.....	42
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	44
3.5 Instrumen Penelitian.....	45
3.6 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....	45
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1 Temuan Studi Kasus: Manifestasi BMI.....	49
4.1.1 Dimensi Value Creation.....	52
4.1.2 Dimensi Value Proposition.....	58
4.1.3 Dimensi Value Capture.....	60
4.1.4 Dimensi Value Network.....	61
4.2 Diskusi.....	63
4.2.1 Kapabilitas inheren dalam UKM.....	63
4.3 Kapabilitas spesifik dalam UKM: Strategic Network.....	70
BAB V KESIMPULAN.....	73
5.1 Kesimpulan.....	73
5.2 Hambatan.....	76
DAFTAR PUSTAKA.....	77

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Literatur Model Bisnis.....	4
Tabel 2.1 Dimensi dalam Komponen BMI.....	19
Tabel 2.2 Bentuk Kapabilitas dari Meta Kapabilitas.....	23
Tabel 3.1 Dimensi Penelitian Kualitatif.....	35
Tabel 3.2 Roadmap Eisenhardt (1989) dalam Penelitian Studi Kasus.....	38
Tabel 3.3 Profil Jejamuran Resto.....	43
Tabel 3.4 Ringkasan Metodologi Penelitian.....	47
Tabel 4.1 Tindakan Value Creation pada Inovasi Model Bisnis (BMI).....	54
Tabel 4.2 Tindakan Value Proposition pada Inovasi Model Bisnis (BMI).....	59
Tabel 4.3 Tindakan Value Capture pada Inovasi Model Bisnis (BMI).....	61
Tabel 4.4 Tindakan Value Network pada Inovasi Model Bisnis (BMI).....	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Struktur Inovasi Model Bisnis (BMI).....	18
Gambar 2 Dimensi Kunci dalam Strategic Agility.....	21
Gambar 3 Pengaruh Ekosistem, Organisasi dan Teknologi dalam BMI.....	29
Gambar 4 Kerangka Kerja Hubungan Strategic Agility dengan BMI.....	34
Gambar 5 Longitudinal Perjalanan Strategis Jejamuran (1997 - 2020).....	51
Gambar 6 <i>Strategic agility</i> menggerakkan BMI: meta kapabilitas & kapabilitas.....	65

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Doz (2008) mengulas tantangan yang pernah dihadapi Nokia berupa disrupsi teknologi yang berdampak pada perubahan kondisi pasar yang drastis dan munculnya pesaing yang tak terduga. Stephen Elop mengatakan ; *Five to ten years ago, you would set your vision and strategy and then start following it. That does not work any more. Now you have to be alert every day, week, and month to renew you.* Kasus yang dihadapi Nokia tersebut menjadi salah satu bukti terhadap suatu fenomena perubahan industri yang terjadi begitu cepat.

Doz (2008) mengajukan pertanyaan kritis, pertama; bagaimana CEO dan manajemen puncak suatu perusahaan dapat bertahan dalam industri dengan melakukan evolusi bisnis model begitu cepat?, kedua; apakah evolusi yang cepat itu dibutuhkan bagi perusahaan?, dan yang ketiga; apakah kegesitan bergerak (*agile*) bagi perusahaan menjadi hal penting?. Menghadapi kondisi perubahan yang cepat dengan menciptakan inovasi yang tepat maka perusahaan membutuhkan strategi. *Strategic agility* atau agilitas stratejik merupakan kemampuan organisasi untuk terus menyesuaikan arah strategis dan mengembangkan cara-cara inovatif untuk menciptakan *value* (Weber & Tarba, 2014). Bagi banyak CEO, *strategic agility* adalah sebuah teka-teki yang rumit. Doz (2008) berasumsi bahwa teka teki dalam *strategic agility*, menjadi pemacu pandangan untuk masa depan bisnis, membuat berbagai langkah yang kuat, membentuk komitmen teguh, tanpa henti memindahkan sumber daya untuk implementasi strategi, dan dedikasi pimpinan

perusahaan terhadap pencapaian strategi. Bersaing dalam lingkungan yang cepat berubah, perusahaan membutuhkan kelincahan dalam memahami dan mengembangkan peluang untuk menciptakan inovasi (Afuah & Tucci, 2003), meningkatkan respons terhadap gangguan (Doz & Kosonen, 2010) dan meningkatkan ketahanan terhadap ancaman eksternal (Demil & Lecocq, 2010).

Disamping itu, kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang model bisnis tidak kalah penting berpengaruh pada kelangsungan hidup dan kesuksesan perusahaan. Bukan hanya mengambil keuntungan dari peluang menciptakan *value* baru, tetapi juga sebagai pendekatan untuk mengurangi risiko *inertia* (kelembaban) terhadap perubahan yang sering terjadi ketika perusahaan telah berhasil dengan strategi yang sama dari waktu ke waktu (Wirtz, Schilke, & Ullrich, 2010; Achtenhagen, Melin, & Naldi, 2013). Model bisnis perlu berubah dari waktu ke waktu jika perusahaan ingin tetap kompetitif dan *survive* di dunia industri yang kompleks dan perusahaan mampu mencapai penciptaan *value* yang berkelanjutan (Doz & Kosonen, 2010; Teece, 2010). Perubahan dalam model bisnis terjadi seiring waktu, melalui tindakan strategis dan kemampuan kritis perusahaan (Achtenhagen et al, 2013).

Model bisnis adalah konstruksi penting dalam memahami bagaimana perusahaan melakukan aktivitas menciptakan (*generating*), memberi hasil (*delivering*), dan menangkap nilai (*capturing value*) serta mencerminkan strategi perusahaan (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Mengutip Zott et al (2011), istilah dari model bisnis muncul dan sering digunakan pada tahun 1990'an dengan adanya personal komputer yang digunakan perancang strategi untuk memeriksa dan memberikan asumsi seputar prediksi saluran menciptakan profitabilitas dan perubahan struktur biaya, untuk

memastikan bagaimana perusahaan menciptakan nilai dan memberikan nilai tersebut kepada pelanggan lalu menangkap profit dari pengelolaan sistem aktivitas jaringan.

Pada perkembangannya, perubahan model bisnis yang bertujuan menciptakan inovasi disebut *Business Model Innovation* (BMI) atau inovasi model bisnis. BMI telah berkembang selama beberapa dekade terakhir menjadi bidang yang penting dalam penyelidikan literatur manajemen strategis dan inovasi (N. J. Foss & T. Saebi, 2016). BMI menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dengan membantu mereka memberikan nilai superior kepada pelanggan mereka (Casadesus-Masanell & F. Zhu, 2013).

Menurut Doz dan Kosonen (2010), *strategic agility* adalah kombinasi dari tiga kemampuan yaitu *dynamic capabilities – strategic sensitivity, leadership unity and fluidity of resources*. Ketiga hal tersebut dapat mendorong kesuksesan *Business Model Innovation* (BMI) dan transformasi melalui serangkaian *meta-kapabilitas* yang diterjemahkan ke dalam istilah operasional dalam bentuk serangkaian prioritas dan tindakan (Arbussa et al 2017).

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian mengenai BMI semakin menarik perhatian dalam literatur akademik. Beberapa penelitian sangat tertarik pada BMI Usaha Kecil Menengah (UKM), karena mereka merupakan sumber keunggulan kompetitif, kinerja ekonomi dan penciptaan lapangan kerja yang signifikan (Amit dan Zott, 2012; Barjak et al., 2014; EASME, 2015). BMI menggambarkan bagaimana perusahaan mengubah diri mereka dan/atau konvensi industri untuk mengejar keunggulan kompetitif dan kinerja lebih baik (Morris et al. 2011)

untuk memungkinkan eksploitasi peluang (George & Bock 2011). Penelitian terdahulu tampaknya mencatat konseptualisasi model bisnis secara konvergen pada gagasan bahwa model bisnis mewakili logika, atau alasan yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan *value*. Berbagai asumsi pada penelitian terdahulu menciptakan perkembangan pada literatur BMI, sehingga menarik untuk mengeksplorasi BMI.

Tabel 1. 1 Perkembangan Literatur Model Bisnis

Sumber	Komponen Model Bisnis	Klasifikasi Model Bisnis
Amit & Zott (2001)	Konten transaksi, struktur transaksi dan tata kelola transaksi	Aktivitas strategis
Magretta (2002)	Konsumen, value proposition, metode penyampaian value, logika ekonomi yang menunjang penyampaian value kepada konsumen dengan biaya yang sesuai	Keputusan manajemen dan dampak <i>value</i>
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	<i>Value proposition</i> , segmentasi pasar, mekanisme menghasilkan pendapatan, value chain, aset komplemen, struktur	Aktivitas strategi, keputusan manajemen, relasi, dan dampak <i>value</i>

	<p>biaya dan potensi keuntungan dari penawaran, posisi perusahaan perusahaan dengan jaringan <i>value</i> pada suplier dan konsumen, strategi kompetitif</p>	
Johnson et al (2008)	<p><i>Value proposition, formula profit, key resource, key process</i></p>	<p>Aktivitas strategi, keputusan manajemen dan sumber daya</p>
Osterwalder & Pigneur (2010)	<p>Segmentasi konsumen, <i>value proposition, channel of distribution</i>, hubungan dengan konsumen, aliran pendapatan, <i>key resources</i>, <i>key activities, key network partnerships</i>, struktur biaya</p>	<p>Aktivitas strategi, keputusan manajemen, sumber daya, jaringan, dan dampak <i>value</i></p>
Santos et al (2009)	<p>Mengatur aktivitas, mengatur bagian organisasi, menghubungkan transaksi</p>	<p>Aktivitas strategi, dan relasi</p>

	fisik dan relasi, mekanisme tatakelola	
Mason & Spring (2011)	Teknologi, penawaran pasar, arsitektur jaringan	Aktivitas strategi dan jaringan
Achtenhagen et al. (2013)	Produk/layanan baru, pasar/konsumen baru, perubahan pada <i>value chain</i> , perubahan pada <i>key activities</i> , perubahan pada <i>key resources</i> , perubahan pada struktur biaya	Aktivitas strategi, keputusan manajemen, sumber daya, dampak <i>value</i>
Velu (2019)	<i>value proposition</i> sebagai objektivitas inti, <i>value creation</i> sebagai analisa koherensi internal, <i>value network</i> sebagai analisa koherensi eksternal, dan <i>value capture</i> sebagai analisa koherensi struktur pendapatan dan biaya	Aktivitas strategi, keputusan manajemen, sumber daya, jaringan, dan dampak <i>value</i>

Tabel 1.1 diatas memberikan pemahaman bersama tentang konsep model bisnis dengan mengidentifikasi dan membedakan antara elemen-elemen atau komponen model

bisnis. Margeretta (2002) dalam menentukan komponen model bisnis, ia mengutip pertanyaan lawas Peter Drucker yaitu; Siapa itu pelanggan?, Apa *value* yang diinginkan pelanggan?, Bagaimana cara kita menghasilkan uang dalam bisnis ini?, Apa dasar logika ekonomi yang menjelaskan bagaimana kita memberikan nilai/*delivering value* kepada pelanggan dengan biaya yang sesuai?. Dari gambaran komponen yang disusun tersebut, Margeretta (2002) berasumsi bahwa model bisnis adalah ekuivalen manajerial dari metode ilmiah yang dimulai dari hipotesis, kemudian diuji melalui tindakan, dan merevisi yang diperlukan.

Sedangkan Chesbrough dan Rosenbloom (2002) lebih jelas dalam menguraikan komponen, dengan menyarankan bahwa bisnis model perlu terdapat beberapa fungsi yaitu; artikulasi proporsi nilai yang diberikan kepada pelanggan, identifikasi segmentasi pasar dengan spesifik mekanisme menghasilkan keuntungan, mendefinisikan struktur dari rantai nilai yang dibutuhkan dalam menciptakan dan mendistribusi penawaran, mendefinisikan aset pelengkap yang diperlukan untuk mendukung posisi dalam rantai, mengestimasi struktur biaya dan potensi keuntungan (struktur *value proposition* dan struktur *value chain*), mendeskripsikan posisi perusahaan melalui *value network* tentang identifikasi pesaing / komplementer dan menghubungkan supplier dan kostumer, memformulasi strategi kompetitif dengan inovasi.

Wirtz et al. (2016) mengkategorikan definisi model bisnis menurut karakteristik komponen, yaitu: *strategic activities and managerial decisions*; *resources*; *networks and relationships* dan *value outcomes*. Karakteristik komponen tersebut digunakan dalam literatur model bisnis untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana perusahaan mewujudkan tujuan utamanya (*creating value*, *capturing value*, dan *delivering value*).

Dalam mengidentifikasi dan menyusun komponen model bisnis, peneliti dahulu melakukan identifikasi level (Morris et al. 2005); dan mengidentifikasi perspektif (Doganova dan Eyquem-Renault, 2009). Demil & Lecocq (2010) baru-baru ini mencatat dalam literatur, bahwa model bisnis belum diperlakukan sebagai konstruksi homogen tunggal. Sehingga masih belum ada kesepakatan tentang definisi tunggal, namun terdapat konsensus pada tiga aspek utama :

- 1) Model bisnis telah dipelajari dalam literatur sebagai unit analisis yang berguna untuk penelitian tentang *boundary-spanning innovation* (Zott and Amit 2007);
- 2) Dalam banyak definisi, model bisnis adalah konsep yang digunakan untuk mewakili bagaimana perusahaan melakukan bisnis secara dinamis (Zott et al. 2011);
- 3) Pemahaman umum lainnya tentang model bisnis adalah sebagai alat dengan tujuan utama penciptaan (*creating value*), penangkapan (*capturing value*), dan pengiriman penciptaan nilai (*delivering value*) (mis., Amit dan Zott 2001b; Baden-Fuller dan Morgan 2010; Chesbrough 2007, 2010; Johnson et al. 2008; Teece 2010).

Dari berbagai konsensus yang muncul akhir-akhir ini mengenai komponen model bisnis, maka penelitian ini tertarik untuk eksplorasi tentang bagaimana variasi komponen model bisnis dapat menggambarkan konfigurasi tentang bagaimana nilai diciptakan, diajukan dan ditangkap.

Pekerjaan ilmiah sebelumnya mengenai konfigurasi model bisnis telah menghasilkan wawasan yang signifikan ke dalam berbagai jenis arsitektur model bisnis dan implikasinya terhadap strategi pasar produk perusahaan. Meskipun wawasan ilmiah

signifikan ke dalam sifat model bisnis dan implikasinya untuk strategi bisnis dan kinerja, namun hingga saat ini penelitian tentang pengaruh dan hubungan antara *strategic agility* dengan model bisnis masih terbatas. Secara khusus, terdapat penelitian terbatas tentang apakah dan bagaimana *strategic agility* perusahaan mempengaruhi adopsi BMI.

Dalam konteks model bisnis, penerapan *strategic agility* untuk manajemen BMI sejauh ini terbatas pada level konseptual dan anekdotal (Clauss et al, 2019). Sedangkan hasil analisa empiris Arbussa et al (2017), bahwa penerapan BMI pada UKM hanya dipengaruhi oleh dua dari tiga meta-kapabilitas dalam *strategic agility*. Doz & Kosonen (2010) menyatakan bahwa ketiga meta-kapabilitas yaitu; *strategic sensitivity*, *leadership unity* dan *fluidity of resources* merupakan sebuah konstruksi dari *strategic agility*, dan penelitian tersebut menjadi acuan untuk banyak penelitian mengenai pengembangan topik ini.

Temuan Arbussa et al (2017), bahwa meta-kapabilitas dalam bentuk *resource fluidity* ditemukan dalam kasus namun tidak sepenuhnya komponen ditemukan. Selain itu, meta-kapabilitas lainnya yaitu *strategic sensitivity* justru tidak secara jelas hadir dalam kasus, sehingga berseberangan dengan penelitian Doz dan Kosonen (2010) dimana *strategic sensitivity* memiliki pengaruh besar pada BMI. Hal tersebut disebabkan karena UKM memiliki keterbatasan waktu (untuk menganalisa *foresight*) dalam eksplorasi dan menggali perspektif baru, SDM yang terbatas, tidak ada spesialisasi SDM, teknologi kurang modern dan lain-lain.

Arbussa et al (2017) berasumsi bahwa *resource fluidity* dan *leadership unity*, melalui beberapa adaptasi *downscaled*, kedua kapabilitas tersebut mudah ditemukan pada BMI UKM. Sedangkan Doz dan Kosonen (2010) berasumsi ketiga *meta-kapabilitas* yaitu

strategic sensitivity, *resource fluidity* dan *leadership unity* secara keseluruhan memiliki kontribusi pada BMI perusahaan dan menjadi kunci dalam pembaharuan model bisnis perusahaan.

Sejalan dengan Doz dan Kosonen (2010), Clauss et al (2019) menguji hubungan yang hilang antara *strategic agility* dengan BMI, menunjukkan bahwa *strategic agility* yang terdiri dari *strategic sensitivity*, *resource fluidity* dan *leadership unity* secara positif berpengaruh terhadap komponen BMI (yaitu *value proposition*, *value creation and value capture innovations*). Namun investigasi kedua penelitian tersebut sama - sama dilakukan terhadap perusahaan korporasi, sedangkan UKM memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dengan perusahaan korporasi sehingga terdapat perbedaan pada temuan Arbussa et al (2017). Perbedaan hasil observasi penelitian diatas dan terbatasnya penelitian yang membahas hubungan kedua literatur strategis tersebut, maka diperlukan penelusuran lebih lanjut seputar keterkaitan penerapan teori pada konteks UKM.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membangun dan eksplorasi lebih lanjut hubungan manifestasi *strategic agility* dengan *business model innovation* (BMI). Mengingat masih terbatasnya penelitian mengenai kontribusi literatur pada UKM, dan juga terdapat beberapa *research gap* dari hasil temuan mengenai literatur ini. Selain itu penelitian ini akan mencoba menjawab *recent call* dari Arbussa et al (2017), maka penelitian ini mengeksplorasi kerangka teori baru di bidang *strategic agility* UKM dan BMI melalui analisis tingkat mikro dengan studi kasus yang lebih luas. Untuk mempermudah proses eksplorasi, berikut pertanyaan penelitian :

Bagaimana *strategic agility* memfasilitasi *business model innovation* (BMI) pada UKM?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mendapatkan gambaran strategi yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan sebagai berikut:

Menganalisa dan mengeksplorasi proses dan kontribusi *strategic agility* memfasilitasi pembaruan model bisnis melalui *business model innovation* (BMI) pada UKM.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat. Manfaat yang dimaksud oleh peneliti antara lain adalah :

a. Manfaat bagi perusahaan

Adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi Jejamuran Resto dalam mengambil keputusan strategis untuk dapat berkembang di dalam industri UKM.

b. Manfaat bagi akademik

Diharapkan akan menambah literatur dan khususnya pada fenomena yang terjadi di dalam industri UKM. Serta dapat memberikan pandangan baru mengenai pengambilan keputusan strategi dalam industri UKM.

1.6 Lingkup Penelitian

Penelitian ini akan berfokus pada penerapan *strategic agility* dan *business model innovation* (BMI) yang dilakukan oleh Jejamuran Resto di dalam industri UKM. Penelitian ini dilakukan dengan metoda penelitian deskriptif kualitatif dan pendekatan studi kasus *single case* melalui metode longitudinal. Data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan menggunakan instrumen *in-depth interview* terhadap subjek yang telah ditentukan dan menggunakan data sekunder berupa data lain yang menunjang penelitian. Untuk lokasi penelitian dilakukan di Jejamuran Resto yang beralamat di Jalan Pendowoharjo Niron RT 01 RW 20, Niron, Pandowoharjo, Sleman Sub-District, Sleman Regency, Special Region of Yogyakarta – 55512.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika pembahasan penulisan penelitian ini dibagi menjadi lima bab, yaitu:

1. BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan latar belakang masalah penelitian, rumusan masalah penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

2. BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Pada bab ini dijelaskan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Pada bab ini akan dijelaskan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini dilakukan. Pada bab ini dijelaskan kerangka penelitian.

3. BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tahapan-tahapan metoda penelitian yang ditempuh oleh peneliti

dalam menyelesaikan penelitian ini dan disertai penjelasan untuk langkah yang dilakukan.

4. BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan hasil analisis strategi yang dimiliki dan diterapkan oleh Jejamuran Resto melalui kerangka *strategic agility* dan BMI.

5. BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan sebagai intisari dari hasil analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya dan memberikan penjelasan hasil dari analisis tersebut yang berimplikasi dengan bisnis yang dilakukan oleh Jejamuran Resto. Pada bab ini juga dijelaskan saran peneliti kepada restoran Jejamuran dalam strategi yang dilakukan perusahaan.



BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Model Bisnis - Inovasi Model Bisnis (BMI)

Penelitian model bisnis telah melihat peningkatan dramatis dalam perhatian ilmiah dan praktisi dalam beberapa tahun terakhir. Sepakat dengan asumsi Li (2017) yang berpendapat bahwa model bisnis adalah kompleksitas dengan konsep multi-dimensional. Li (2017) mengulas perjalanan perkembangan teori terdahulu, model bisnis dikaitkan seperti sebuah statment, deskripsi, representasi arsitektur, model/alat konsep, tema struktur, metode, kerangka, hingga pola dan susunan. Bahkan Massa et al (2017) telah mengidentifikasi terdapat 71 definisi/konsepsi dari model bisnis dalam 89 makalah dengan menguraikan komponen model bisnis. Sebagian dari penelitian tersebut tumpang tindih, dengan lebih mempromosikan dispresi daripada perspektif konvergen, sebagian besar studi terdahulu hanya berfokus pada satu atau beberapa konsep.

Dari berbagai banyaknya definisi, Furnari (2015) menarik benang merah mengenai defini yang paling sering muncul, model bisnis adalah konfigurasi kognitif sebagai representasi dari cara perusahaan dalam operasional. Dalam pengertian ini, model bisnis bukanlah deskripsi lengkap tentang apa saja yang dilakukan perusahaan, tetapi tentang menguraikan karakterisasi dari esensi hubungan sebab-akibat antar pelanggan, organisasi dan uang (Baden-fuller & Mangematin, 2013).

Untuk memahami bagaimana bisnis berjalan dan bagaimana nilai diciptakan untuk pemangku kepentingan yang berbeda telah menjadi *shibboleth of management scholars*

dalam beberapa tahun terakhir (DaSilva & Trkman, 2013). Sejalan dengan pernyataan ini, literatur model bisnis telah berusaha untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana perusahaan berfungsi dan bagaimana mereka menciptakan nilai (Spieth et al, 2014). Selama bertahun-tahun, sebuah konsensus telah muncul di antara para penulis bahwa model bisnis terdiri dari tiga dimensi yang saling terkait, menggambarkan konfigurasi bagaimana nilai diusulkan/*proposed*, dibuat/*created* dan ditangkap/*captured* (Teece, 2010).

Value proposition menggambarkan komposisi portofolio produk/layanan dan kegiatan mengenai perkembangan dan penawaran baru, peran perusahaan dalam produksi atau pemberian layanan, dan kepada siapa penawaran perusahaan disediakan (Morris, 2005). *Value creation* menangkap cara di mana nilai dihasilkan dalam perusahaan maupun eksternal, bersama dengan pelanggan dan pemasok (Clauss, 2017). *Value capture* menjawab pertanyaan tentang bagaimana perusahaan menghasilkan uang (Morris, 2005). Dimensi ini mempertimbangkan keputusan terkait biaya dan pendapatan baru, seperti margin, kualitas, dan harga (Osterwelder & Pigneur, 2010). Selain itu, *value capture* mencakup pemilihan dan desain aliran pendapatan dan model pendapatan (Fuller & Haeflinger, 2013). Meskipun dimensi model bisnis ini dapat dipertimbangkan secara terpisah, inti dari model bisnis terletak pada hubungan masing - masing dimensi yang saling ketergantungan (Zott & Amit, 2008).

Karena kontinjensi baru, seperti kemajuan teknologi, secara teratur mengubah kondisi untuk bisnis (Chesbrough, 2010). Model bisnis diperlakukan sebagai resep, dalam menyusun kerangka yang ideal bagi perusahaan maka model bisnis dinamakan model bisnis inovasi atau BMI. Komponen yang ada dalam BMI justru tidak merubah apa yang

telah dijabarkan oleh peneliti terdahulu, namun BMI lebih menekankan bahwa kini teknologi digital memiliki peran penting dalam kapabilitas perusahaan.

Untuk tetap kompetitif, perusahaan harus dapat mengubah dan berinovasi model bisnis mereka terus menerus (Achtenhagen, 2013). BMI dapat dianggap sebagai jenis inovasi organisasi (Tecce, 2010), yang mengubah cara dimana bisnis menciptakan dan menangkap nilai bagi pemangku kepentingan mereka (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013). BMI dibangun berdasarkan perubahan dan konfigurasi ulang dimensi dari *value proposition*, *value creation*, *value capture*, dan *value network* (Zott & Amit, 2010; Velu, 2018).

Berkenaan dengan BMI, Cavalcante et al. (2011) menunjukkan, model bisnis harus memberikan pengembangan pada aktivitas bisnis dengan stabilitas, dan pada saat yang sama, harus cukup fleksibel untuk mengakomodasi perubahan. Fokus yang berbeda menyangkut perubahan utama dalam konsep bisnis model yang diidentifikasi sebagai produk/layanan baru, pasar/costumer baru, perubahan pada *value chain*, perubahan pada *key activities*, perubahan pada *key resources* dan perubahan pada *cost structure* - yang disajikan dan diuji menggunakan studi kasus longitudinal di Achtenhagen et al. (2013), memberikan bukti berharga tentang bagaimana bisnis model berubah seiring waktu melalui tindakan strategis dan kemampuan kritis.

2.1.2 Komponen Inovasi Model Bisnis (BMI)

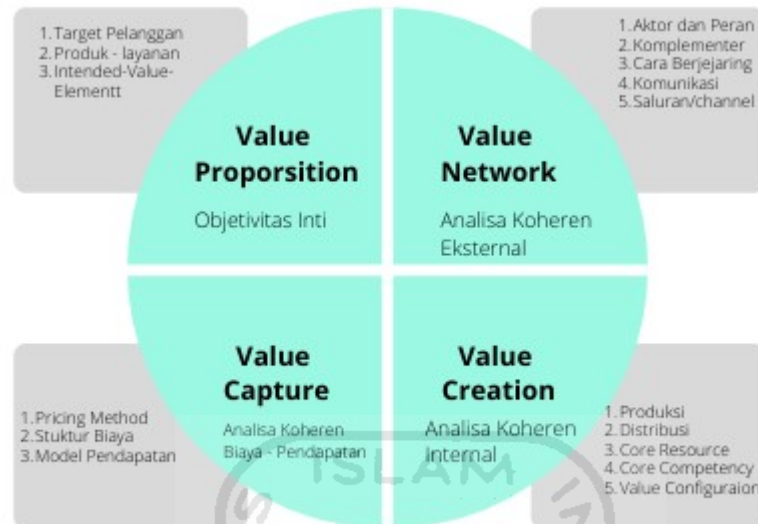
Banyak peneliti sepakat bahwa model bisnis terdiri dari elemen-elemen berbeda yang digabungkan bersama (Magretta, 2002; Morris et al, 2005; Zott, Amit, & Massa, 2011). Perusahaan memang perlu mendefinisikan sesuai dengan pendekatan konfigurasi model

bisnis mereka, komponen utama yang mampu menghasilkan nilai (Basile & Faraci, 2015). Berbagai literatur telah mencoba untuk membangun dan mengembangkan kerangka kerja standar untuk mengkarakterisasi model bisnis dan dimensinya (Voelpel et al, 2005). Misalnya, Osterwalder et al (2005) mendefinisikan dan membangun *business model ontology* yang menggambarkan dengan cara yang terstruktur mengenai elemen dan subelemen dari model bisnis yang disebut *building blocks*.

Banyak kerangka kerja lain yang sesuai menggambarkan mengembangkan *building blocks*, misalnya *activity system maps* oleh Porter (1996) dan elemen kesuksesan model bisnis (meliputi *customer value proposition, profit formula, key resources and key processes*) oleh Johnson, Christensen, and Kagermann (2008). Shafer, Smith, dan Linder (2005) melakukan peninjauan komponen model bisnis dalam publikasi yang sudah ada hingga tahun 2003, mengklasifikasikannya ke dalam empat kategori utama (yaitu *strategic choices, creating value, capturing value*) dengan menggunakan diagram afinitas.

Berkenaan luasnya berbagai usulan mengenai kerangka inovasi model bisnis (BMI) maka penelitian ini akan menyusun kerangka struktur BMI menggunakan ontologi struktur bernama 4V. Pada literatur sebelumnya, Al-Debei dan Avison (2010) menyusun landasan teoritis untuk pengembangan 4V melalui pendekatan bottom-up dari luasnya penelitian model bisnis yang telah beredar sebelumnya. Namun penelitian ini akan menyesuaikan penamaan dimensi Al-Debei dan Avison (2010) dengan usulan dimensi dari Velu (2018) dengan alasan keserupaan definisi, berikut dimensi model bisnis 4V yaitu; *Value proposition, Value Network, Value Capture (Value Finance)*, dan *Value Creation (Value Architecture)*.

Gambar 1. Struktur Inovasi Model Bisnis (BMI)



Pengembangan struktur BMI dalam validitas dimensi 4V melalui demonstrasi oleh Velu (2018), Al-Debei et al (2010) dan Dara (2013).

Peran inovasi model bisnis dalam eksplorasi lebih lanjut menghubungkan teknologi baru dengan pasar untuk memberikan proposisi nilai pelanggan baru dan memacu pertumbuhan. Velu (2018) menyatakan bahwa model bisnis mengartikulasikan proposisi nilai pelanggan (*value proposition*), sarana untuk menciptakan nilai (*value creation*), jaringan mitra yang dibutuhkan (*value network*) dan pendekatan untuk menangkap beberapa nilai bagi perusahaan (*value capture*) (lihat Gambar 1). Model bisnis dapat dilihat sebagai sistem kompleks yang bertindak sebagai mekanisme untuk memungkinkan sifat teknis inti teknologi ditransfer sebagai manfaat bagi pelanggan melalui pasar. Secara khusus, memahami *interface* antara teknologi, bisnis dan kebijakan dapat membantu

menentukan apakah bisnis baru akan layak, bagaimana bisnis yang mapan dapat mempertahankan posisi kepemimpinan mereka dan apakah kebijakan yang terkait dengan industri dan teknologi dapat diimplementasikan secara efektif.

Berdasarkan penelusuran pada Dara (2013) terhadap proposal Al-Debei dan Avison (2010) yang menganalisa perkembangan riset model bisnis, memiliki analisa bahwa terdapat dua perbedaan mencolok yaitu model bisnis berpusat perusahaan dan model bisnis berpusat jaringan. Perbedaan antara kedua perspektif adalah bahwa yang pertama mengacu pada penerapan model bisnis ke perusahaan tunggal, sedangkan perspektif yang terakhir mendekati model bisnis jaringan perusahaan. Sehingga komponen model bisnis sangat akan terkait dengan arah strategi, ruang lingkup manajemen dan tujuan strategis (Chesbrough dan Rosenbloom, 2002; Chesbrough, 2010, 2007).

Tabel 2.1 Dimensi dalam Komponen BMI

Komponen BMI	Dimensi
<i>Value Proposition</i>	Menggambarkan kegiatan penawaran <i>value</i> mengenai produk/layanan dengan inovasi baru, peran perusahaan dalam pembuatan produks/layanan, dan siapa target penawaran (Morris, 2005). Penawaran sesuai dengan <i>value</i> dan solusi yang diharapkan kustomer (Velu, 2018).
<i>Value Creation</i>	Menangkap cara dimana <i>value</i> dihasilkan secara internal perusahaan maupun eksternal, bersama dengan

	pelanggan dan pemasok (Clauss, 2017). Konfigurasi <i>value-chain</i> tersebut berupa proses produksi dan distribusi (Velu, 2018).
<i>Value Capture</i>	Mencakup pemilihan dan desain aliran pendapatan, struktur biaya dan model pendapatan (Fuller & Haeflinger, 2013)
<i>Value Network</i>	Menggambarkan bagaimana peran <i>channel</i> yang digunakan perusahaan dalam konfigurasi proses bisnis model (Velu, 2018).

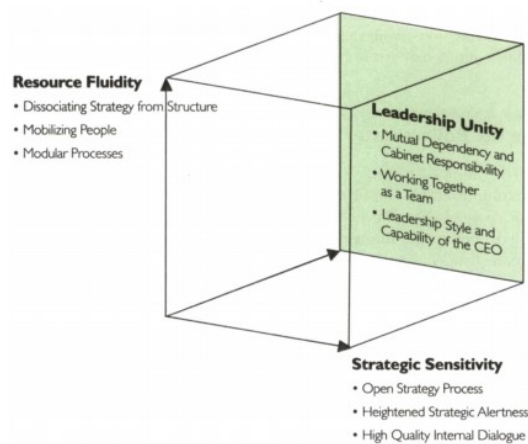
2.1.3 Strategic Agility

Strategic agility atau kelincahan strategis didefinisikan sebagai kapasitas organisasi untuk membuat komitmen strategis dengan tetap gesit dan fleksibel, *strategic agility* dianggap sebagai sarana organisasi untuk mengubah dan menciptakan kembali diri mereka sendiri, beradaptasi dan *ultimately survive* (Doz dan Kosonen, 2010). Menurut Doz dan Kosonen (2010), *strategic agility* dihasilkan dari kombinasi tiga meta-kemampuan utama yang menyediakan fondasinya:

- 1) *Strategic Sensitivity* (baik ketajaman persepsi dan intensitas kesadaran dan perhatian) menggabungkan kesadaran awal dan tajam tentang tren baru dan kekuatan konvergen dengan akal yang *uptodate* dalam situasi strategis saat berkembang. *Strategic sensitivity* dipupuk oleh kombinasi proses strategi partisipatif yang berorientasi eksternal dan internal yang kuat, tingkat ketegangan dan perhatian yang tinggi, dan dialog internal yang besar, intens, dan terbuka.

- 2) *Leadership Unity* melibatkan kemampuan manajemen puncak untuk membuat keputusan berani dengan cepat, *without being bogged down in win-lose politics at the top*. Kesatuan kepemimpinan manajemen memungkinkan keputusan dicapai secara cepat begitu situasi strategis dipahami, maka pilihan yang diambil maupun yang ditolak telah dianalisa secara intelektual. Implementasi dan komitmen mereka juga tidak tunduk pada kepentingan pribadi dan perselisihan pribadi yang akan memperlambat atau menghentikan upaya perubahan.
- 3) *Resource Fluidity* melibatkan kemampuan internal untuk mengkonfigurasi ulang sistem bisnis dan memindahkan kembali sumber daya dengan cepat, berdasarkan pada proses bisnis untuk operasi dan alokasi sumber daya, pendekatan manajemen sdm, dan mekanisme dan insentif untuk kolaborasi yang membuat model bisnis dan transformasi sistem aktivitas lebih cepat dan lebih mudah.

Masing-masing dari ketiga meta-kemampuan ini dihasilkan dari serangkaian praktik manajemen yang dikembangkan dan diasah seiring waktu. Ini dirangkum dalam bentuk garis grafik pada Gambar 2.



Gambar 2. Dimensi Kunci dalam Strategic Agility (Doz & Kosonen, 2008)

Dalam pengembangan penelitian selanjutnya, Doz & Kozonen (2010) melakukan penjabaran lebih lanjut pada ketiga meta-kapabilitas diatas, udalam bentuk 5 tindakan untuk masing-masing kapabilitas. Rangkaian tindakan tersebut (Tabel 2.2 berkontribusi dan mengkondisikan kemampuan perusahaan untuk pembaruan model bisnis. Penelitian terbaru oleh Arbussa (2017) mengusulkan penambahan pada meta-kapabilitas yang dinamakan *Resourcefulness* diartikan sebagai akal atau kecerdikan UKM dalam melihat peluang untuk mengatasi keterbatasan. Arbussa (2017) berpendapat bahwa meta kapabilitas *Resourcefulness* tidak terlihat eksplisit dalam kerangka orisinil *strategic agility* seperti apa yang diusulkan Doz & Kozonen (2010), kemungkinan disebabkan keterbatasan sumber daya, karena kasus pada UKM memiliki keterbatasan pada sumber daya sedangkan perusahaan besar tentunya tidak menghadapi kendala tersebut sehingga dapat menginspirasi *framework* orisinil dari *strategic agility*. *Resourcefulness* merupakan meta-kapabilitas ke empat yang diusulkan oleh Arbussa (2017) yang akan dijelaskan dibawah.

4) *Resourcefulness* menggambarkan karakterter yang tersirat dimiliki oleh UKM dalam mempengaruhi kuantitas dan kualitas (Arbussa, 2017). Berbeda dengan perusahaan besar, UKM cenderung memiliki keterbatasan pada sumber daya, seperti; kekurangan finansial, kelemahan pada motivasi pekerja, keterbatasan pengembangan kompetensi, keterbatasan kuantitas dan kualitas karyawan dll. Bagaimanapun itu bukan sebagai penghambat UKM dalam berkembang. *Resourcefulness* memainkan peran penting dalam UKM mengelola kekurangan dengan meningkatkan kapasitas melalui pertumbuhan organik, akuisisi, dan menawarkan produk/layanan yang terkostumisasi namun diwujudkan dengan fokus pada kreativitas dan penghematan.

Tabel 2.2 Bentuk Kapabilitas dari Meta Kapabilitas

Meta Capability: Strategic Sensitivity (Doz & Kosonen, 2010)	
<i>Anticipating</i>	Menajamkan peramalan. Eksplorasi konsep di masa depan. Tren dan penilaian dampak belum tentu dapat diidentifikasi. Alat peramalan (ex. Scenario planning) dapat digunakan, namun memiliki kelemahan tidak dapat mengantisipasi perubahan diskontinuitas dan tidak mampu melihat model bisnis baru.
<i>Experimenting</i>	Memperoleh wawasan melalui penyelidikan/probing dan uji coba menyediakan akurasi lebih tinggi dari pada <i>forecasting</i> . Memberikan wawasan yang mungkin bermanfaat untuk adaptasi model bisnis.
<i>Distancing</i>	Melihat perusahaan dari luar/secara eksternal. Sehingga mampu membaca dan membayangkan kondisi sistem aktivitas dan hubungan relasi dengan pandangan yang berbeda.
<i>Abstracting</i>	Mengkritisi poin penting pada bisnis (secara internal dan eksternal), lalu mampu menyatakan gagasan secara general (meskipun masih abstrak) mengenai model bisnis yang baru.
<i>Reframing</i>	Membayangkan bentuk pembaruan terhadap model bisnis. <i>Distancing</i> dan <i>abstracting</i> memungkinkan terjadinya <i>reframing</i> , melalui mempertimbangkan kemungkinan penggunaan model bisnis baru.
Meta Capability: Leadership Unity (Doz & Kosonen, 2010)	
<i>Dialoguing</i>	Memunculkan dan saling berbagi asumsi dan memahami konteks. Mengeksplorasi asumsi dan hipotesis yang mendasari secara bersama-sama, sehingga tidak langsung menciptakan kesimpulan.

<i>Revealing</i>	Menciptakan motivasi kepada tim dan terbuka terhadap aspirasi dan transparan akan meningkatkan rasa hormat dan kepercayaan tim kepada perusahaan.
<i>Integrating</i>	Membangun kerjasama tim dan interpedensi dalam kinerja. Mendefinisikan bersama mengenai agenda yang bernilai.
<i>Aligning</i>	Menyelaraskan kepentingan dalam tim terlalu sempit apabila hanya mengandalkan insentif atas hasil kinerja. Membagi value melalui arah budaya dan etika kerja akan meningkatkan keterlibatan dalam rekonfigurasi pembaruan model bisnis baru.
<i>Caring</i>	Memberikan perhatian, empati dan kompensasi terhadap tim akan membantu perusahaan dalam menemukan pembaruan model bisnis. Perusahaan yang peduli dapat memperhatikan kebutuhan dan ekspektasi emosional dari tim.
Meta Capability: Resource Fluidity (Doz & Kosonen, 2010)	
<i>Decoupling</i>	Perusahaan mampu fleksibel. Dibutuhkan pemisahan model bisnis yang sangat terintergasi dan tersentralisasi menjadi entitas yang berbeda dan otonom, namun saling berkoordinasi dengan baik.
<i>Modularising</i>	Bongkar - pasang terhadap sistem model bisnis, untuk menemukan pembaruan model bisnis yang sesuai.
<i>Dissociating</i>	Memisahkan penggunaan sumber daya perusahaan dengan sumber daya pemilik dan negosiasi akses terhadap alokasi sumber daya.
<i>Switching</i>	Membangun infrastruktur model bisnis yang berbeda, sehingga memiliki multiple model bisnis. Lalu secara paralel menyelaraskan dan

	memindahkan produk satu dengan lainnya.
<i>Grafting</i>	Melakukan transformasi sendiri melalui impor dari model bisnis perusahaan yang telah diakuisisi.
Meta Capability: Resourcefulness (Arbussa, 2017)	
<i>Creative Solving</i>	Melewati keterbatasan sumber daya melalui penciptaan solusi yang kreatif
<i>Leveraging strengths</i>	Melewati keterbatasan melalui meningkatkan kekuatan dengan memperdayakan dan optimalisasi apapun yang dimiliki perusahaan saat ini, baik pemikiran, ide maupun sumber daya.
<i>Economising</i>	Melakukan efisiensi terhadap proses bisnis.

2.1.4 Usaha Kecil Menengah (UKM)

Usaha Kecil Menengah atau UKM merupakan sektorisasi dalam mengelompokkan usaha di Indonesia berdasarkan kapasitas. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), usaha kecil merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 sampai dengan 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan usaha yang memiliki tenaga kerja 20 sampai dengan 99 orang.

Berdasarkan Undang-undang No. 20 Tahun 2008 kriteria UKM Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak

termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau

- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

2.2 Literatur Terdahulu

2.2.1 BMI dalam UKM

Konsep BM muncul secara implisit dalam literatur manajemen dan telah lama tampil dalam kosakata bisnis. Bagaimanapun, tidak sampai tahun 2000 ketika Margaretta secara eksplisit mengutarakan definisi tentang Bisnis Model, konsep tersebut mencapai keunggulan dan visibilitas. Meskipun tidak ada konsensus tentang terminologi, sebagian besar orang akan setuju dengan pemahaman existing seperti *stories that explain how enterprises work* (Magretta, 2002), *framework for making money* (Afuah, 2004), *blueprint for how to run a business* (Osterwalder and Pigneur, 2010) dan *the logic of the firm, the way it operates and how it creates value for its customers* (Achtenhagen et al., 2014), pemahaman tersebut secara implisit menggambarkan definisi dari Bisnis Model.

Berkenaan dengan inovasi model bisnis / BMI, seperti Cavalcante et al. (2011) menunjukkan bahwa model bisnis harus memberikan pengembangan pada aktivitas bisnis dengan stabilitas, namun pada saat yang sama harus fleksibel mengakomodasi perubahan. Perubahan ini dipetakan oleh penulis melalui empat tahap, yaitu : *creation* (penciptaan), *extension* (ekstensi), revisi dan *termination* (penghentian). Fokus perubahan menyangkut dalam konsep yang diidentifikasi sebagai produk / layanan baru, pasar / kustomer baru, perubahan pada *value chain*, perubahan pada aktivitas kunci, perubahan pada sumber daya kunci dan perubahan pada struktur biaya - yang disajikan dan diuji menggunakan studi kasus longitudinal oleh Achtenhagen et al. (2013), dimana penelitian tersebut memberikan bukti berharga tentang bagaimana perubahan Bisnis Model terjadi seiring waktu melalui tindakan strategis dan kemampuan kritis yang dilakukan perusahaan.

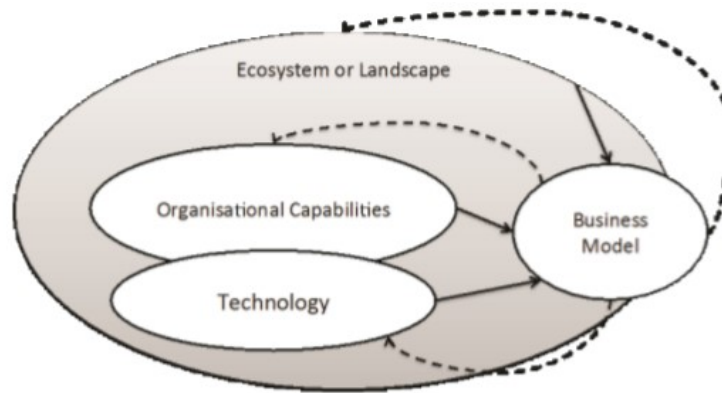
Seringkali terwakili dalam bentuk sistemik sebagai kumpulan unsur-unsur dan hubungan yang mendasarinya, bahwa Bisnis Model memiliki siklus hidup mereka sendiri (seperti sistem kehidupan) dengan kebutuhan untuk beradaptasi dan pembaruan. BMI menyangkut perubahan di luar produk, layanan atau teknologi yang terisolasi, serta menangani inovasi dalam satu atau lebih pada *building blocks* dari bisnis model, seperti *value proposition*, *value chain*, *value creation* dan *value network*. Terlepas dari konsensus tentang relevansi BMI, merancang Bisnis Model baru dianggap lebih seperti seni daripada ke ilmu pengetahuan (Casadesus-Masanell dan Ricart, 2010) karena interkoneksi yang kompleks antara unsur-unsur yang tidak dapat diprediksi, *fuzzily delimited*, dan kurangnya data dan wawasan untuk memprediksi masa depan.

Saat ini, studi mengenai literatur, bukti lebih didominasi dari perusahaan besar dengan beberapa pengecualian (mis., Huang et al., 2013, Cucculelli et al., 2014,

Cucculelli dan Bettinelli, 2015, Halme and Korpela, 2014, Arbussa, 2017). Mengingat bahwa kontribusi UKM untuk lapangan kerja dan penciptaan nilai tidak dapat disangkal. Dengan kata lain, kerangka kerja BMI sampai saat ini belum optimal dalam mengeksplorasi potensi dari jenis perusahaan tertentu (termasuk UKM). Penelitian ini akan menjembatani kesenjangan ini, yang dalam kaitannya dengan *strategic agility* dalam UKM, dengan memfokuskan perhatian pada *strategic agility* sebagai penentu BMI seperti yang dijelaskan dalam bagian selanjutnya.

2.2.2 Hubungan Model Bisnis dengan Kapabilitas Organisasi, Teknologi dan Ekosistem

Mengingat peningkatan teknologi dan peluang yang diberikan melalui digitalisasi, maka inovasi dalam sains dan teknologi dalam aktivitas bisnis semakin meningkat. Artikulasi model bisnis menyediakan mekanisme dimana manfaat dari modernisasi ilmiah berupa teknologi digital dapat direalisasikan. Ini menghadirkan peluang untuk mewujudkan nilai ekonomi dan sosial. Akibatnya, organisasi perlu berinovasi pada model bisnis tradisional mereka dengan mengadopsi teknologi digital untuk membawa perubahan transformatif bagi bisnis. Inovasi model bisnis adalah penentu utama kelangsungan hidup perusahaan (Velu 2015).



Gambar 3 - Pengaruh ekosistem, organisasi, dan teknologi pada model bisnis sebagai model sistemik (Velu , 2015)

Oleh karena itu, mengubah model bisnis dapat mengubah perusahaan, pesaing, dan industri. Inovasi model bisnis dapat menghasilkan peningkatan operasi dan keterlibatan, dan aliran pendapatan baru dari produk atau layanan, atau memungkinkan respons terhadap pesaing baru atau pada akhirnya menciptakan industri atau ekosistem baru. Dinamika evolusi model bisnis itu rumit: ekosistem dan para pemangku kepentingannya memengaruhi model bisnis; teknologi memengaruhi model bisnis; dan kemampuan, struktur, dan budaya organisasi internal juga memengaruhi evolusi model bisnis. Evolusi model bisnis dapat membawa evolusi dalam ekosistem itu sendiri: efek penularan. Namun, model bisnis juga memiliki potensi untuk mempengaruhi masing-masing, sehingga menghasilkan model sistem yang kompleks (lihat Gambar 3) (Velu 2015).

2.2.3 Peran *Strategic Agility* terhadap *Business Model Innovation*

Konsep *strategic agility* telah digambarkan memiliki peran dalam BMI. Ada dua makalah dasar (Doz dan Kosonen, 2008, 2010) yang menjelaskan kebutuhan ini dan mewakili munculnya konsep dalam literatur manajemen.

Doz dan Kosonen (2008: 96) berpendapat bahwa teka teki *strategi agility* mengacu pada *how to prevent stagnation and painful transformation so that companies do not become elephants that need to learn to dance. Yet maintaining flexibility may well prevent companies from making the kind of commitments that build strong strategic advantage, and may relegate them to permanent mediocrity and decline...*

Setelah menetapkan relevansi dan konsep *strategi agility*, penulis fokus pada dua aspek lainnya. Pertama mengacu pada elemen dasar, tiga *meta-kapabilitas* yang membentuk konsep ini yaitu; *strategic sensitivity, leadership unity and resource fluidity* (Doz and Kosonen, 2010).

Strategic sensitivity didefinisikan sebagai ketajaman persepsi, dan intensitas kesadaran dan perhatian terhadap, perkembangan strategis. *Leadership unity* adalah kemampuan tim top management untuk membuat keputusan yang berani dan cepat, tanpa terjebak dalam level atas politik menang-kalah. *Resource fluidity* digambarkan sebagai kemampuan internal untuk mengkonfigurasi ulang kemampuan dan memindahkan sumber daya dengan cepat. Kombinasi optimal untuk mencapai perusahaan yang gesit secara strategis akan terjadi ketika ketiga meta-kemampuan hadir dan seimbang. Selanjutnya, dalam Doz dan Kosonen (2010) agenda kepemimpinan ditetapkan melalui tindakan manajerial yang konkret, yang dibahas sebagai penentu mendasar dari pembaruan dan transformasi model bisnis. Dalam makalah yang sama, model ini diuji dan diilustrasikan menggunakan bukti dari perusahaan multinasional besar. Sampai saat ini, terlepas dari konsistensi dan pragmatismenya, pendekatan *strategi agility* telah diterapkan dan dieksplorasi dalam beberapa studi yang relatif sedikit (mis. Doz dan Kosonen, 2008, 2010; Fourné et al., 2014; Lewis et al., 2014; Arbussa, 2017; Clauss,

2019). Sebagai contoh, dalam studi kasus multi-perusahaan multinasional, Lewis et al. (2014) menyoroti kontradiksi tertentu yang mendasari tiga *capabilities of strategic agility*. Terbaru, Arbussa (2017) melalui pendekatan studi kasus longitudinal mampu menggambarkan sebagian besar framework dalam strategic agility mampu menggerakkan penerapan BMI pada UKM, sekaligus mengusulkan meta-kapabilitas keempat; *Resourcefulness*.

Secara kolektif, penelitian akan melakukan eksplorasi mengenai *strategic agility* dalam memfasilitasi penerapan BMI pada UKM. Hal tersebut akan menjelaskan mengenai berbagai asumsi dasar tentang hubungan antara komponen yang melekat dalam *strategic agility* dengan BMI pada tindakan, perubahan dan inovasi yang dilakukan UKM. *Strategic sensitivity* memungkinkan perusahaan untuk terus-menerus menemukan kembali *value proposition*-nya untuk mengejar peluang pasar yang belum dimanfaatkan dan untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi pelanggan yang berubah seiring waktu (Clauss, 2019). Akhirnya, *strategic sensitivity* meningkatkan kesadaran perusahaan dan memungkinkan perusahaan untuk lebih efektif menilai struktur biaya dan aliran pendapatan yang terkait dengan *value capture*-nya. Selain itu, *value network* kemungkinan berkontribusi pada perolehan *share information* yang berharga dari channel sebagai referensi dalam konstruk sensitivitas, serta ketersediaan dan kondisi channel dapat menjadi pertimbangan dalam rancangan transformasi.

Leadership unity diperlukan sebagai medium dalam mewadahi kepekaan dan dinamis terhadap perubahan dan peluang pasar. Keputusan manajerial (mis., arsitektur produk, batasan perusahaan, dll) diperlukan secara efektif untuk memasukkan informasi baru kedalam bisnis model (Tecce, 2007), sehingga keputusan manajerial tersebut menentukan

strategi prioritas, target pasar dan cara bagaimana mencapai target tersebut, dengan demikian *leadership unity* sangat penting untuk kelayakan *value proposition*. Selain itu, keputusan manajemen yang kolektif dan tepat waktu cukup penting untuk perubahan struktural dan operasional yang terkait dengan *value creation*, seperti pengembangan produk/layanan baru. *Leadership unity* kemungkinan juga memainkan peran penting dalam mengurangi masalah politik internal, memperjuangkan model biaya/pendapatan baru, dan memungkinkan perusahaan merangkul BMI baru.

Resource fluidity digunakan untuk meningkatkan fleksibilitas sumber daya, dan hal tersebut dibutuhkan perusahaan untuk pengembangan portofolio produk/layanan (Bock et al., 2012). *Resource fluidity* berpeluang memainkan peran penting *value creation* dalam memungkinkan perusahaan untuk memodulasi sumber daya, mengkonfigurasi ulang sumber daya yang tersedia dan mengintegrasikannya dengan sumber daya baru menuju pengembangan dan penawaran baru sesuai *value proposition* yang ditargetkan perusahaan. Mobilisasi sumber daya internal dan eksternal tersebut membutuhkan channel, sehingga *value network* akan berimplikasi dalam konfigurasi ulang proses bisnis tersebut.

Resourcefulness merupakan kemampuan spesifik khususnya pada perusahaan UKM, yang digunakan untuk mengatasi berbagai keterbatasan yang melekat pada perusahaan UKM, seperti; sumber daya manusia, keuangan, dan sumber daya lainnya (Arbussa, 2017). *Resourcefulness* merujuk pada metode solusi terhadap keterbatasan melalui langkah yang kreatif dan inovatif karena UKM menjauhi bentuk solusi yang terkait *economic of scale*, meskipun bagi perusahaan besar strategi itu berhasil, namun bagi UKM hal tersebut susah untuk dilakukan. Diversifikasi pada ruang lingkup UKM terhitung minim, sehingga kreativitas dapat membentuk diversifikasi dalam industri

UKM. Selain itu dapat mengadopsi produk/layanan yang terpersonalisasi dan pembelajaran bisnis yang berkelanjutan. Selain itu, *Resourcefulness* juga dapat dikatakan sebagai upaya *economising*/penghematan, dalam arti pengelolaan efisiensi terhadap berbagai jenis sumber daya ekonomi.

2.2.4 Strategic Agility dalam UKM

Dalam kasus khusus UKM, literatur manajemen secara tradisional mengidentifikasi serangkaian aspek dan karakteristik istimewa. Seperti yang diulas oleh Damanpour (2010), UKM memiliki struktur yang lebih fleksibel, prosedur yang kurang birokratis, iklim yang lebih responsif untuk melanjutkan proyek-proyek baru dan ambisius serta hierarki yang lebih datar, menjadikannya lebih mampu menerima dan menerapkan perubahan. Namun, dengan mempertimbangkan faktor-faktor psikologis, Gray (2002) menunjukkan '*endowmen effect*' di UKM, di mana pemilik perusahaan mempunyai rasa takut akan kerugian lebih kuat daripada daya tarik perolehan.

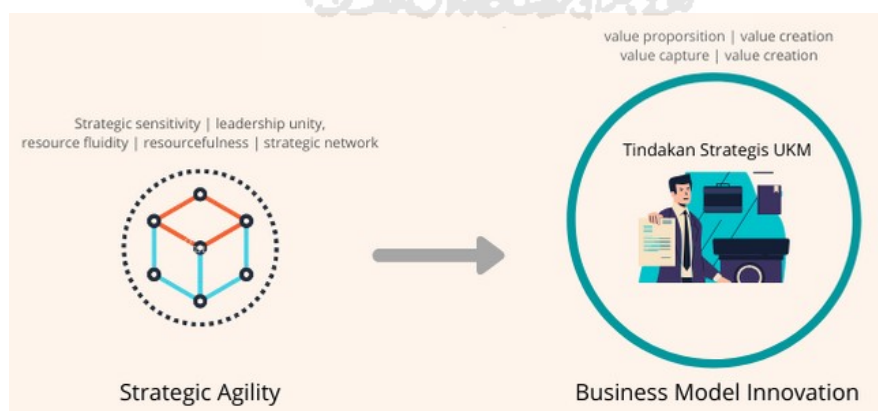
Dalam hal ini, ketakutan pemilik akan hal yang tidak diketahui, kurangnya kepercayaan dan konservatisme budaya atau usia dapat mengakibatkan keengganan untuk berubah. Demikian pula, Filson dan Lewis (2000) mengidentifikasi masalah budaya sebagai salah satu faktor yang dapat menghambat perubahan dalam UKM. Sebaliknya, O'Gorman (2000) menekankan bahwa UKM dapat lebih mudah menerima perubahan daripada perusahaan multinasional, berkat struktur organisasi dan komunikasi yang lebih efisien.

Sebagian besar analisa berdasarkan *dynamic capabilities* terjadi perbedaan pada perusahaan besar dan UKM. Misalnya, García-Morales, V.J et al. (2007) menemukan

bahwa UKM lebih diuntungkan dari fleksibilitas dan inovasi daripada perusahaan besar, bahwa mereka lebih mudah dan lebih mampu mendeteksi kesalahan dan belajar dari kesalahan mereka. UKM juga menyesuaikan dengan lebih mudah dan dapat mempertahankan hubungan yang lebih dekat dengan klien, di antara perbedaan lainnya. Demikian pula, Caloghirou, Y. et al. (2004) temuan menunjukkan bahwa perusahaan besar dan kecil memiliki kemampuan yang berbeda, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja mereka. Sebagai contoh, mereka menemukan bahwa *dynamic capabilities* yang terkait dengan transformasi secara positif terkait dengan profitabilitas dalam kasus UKM. Karena *strategic agility* adalah tipe spesial dari *dynamic capabilities*, peneliti menganggap hal tersebut relevan untuk memeriksa apakah perbedaan antara perusahaan besar dan UKM juga ada dalam kasus ini.

2.3 Kerangka Penelitian

Gambar 4. Kerangka Kerja Hubungan *Strategic Agility* dapat memfasilitasi Pembaruan Inovasi Model Bisnis



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Bagian ini akan menjelaskan mengenai uraian data dan metodologi yang akan digunakan oleh penulis untuk melakukan penelitian ini. Penjelasan yang terdapat pada bagian ini mulai dari sumber data, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, serta metode penelitian yang akan digunakan penulis.

Penelitian ini mengadopsi metode penelitian deskriptif kualitatif, dengan tujuan eksplorasi melalui pendekatan studi kasus-longitudinal. Data kualitatif dengan analisis studi kasus juga banyak digunakan dalam studi *strategic agility* (Fourné et al., 2014; Doz dan Kosonen, 2008 dan 2010; Lewis et al., 2014; Brueller et al., 2014). Teknik kualitatif digunakan baik pada pengumpulan data dan tahap analisis data dari proyek penelitian. Menurut Lincoln dan Guba (1985), penelitian kualitatif memiliki paradigma ;

Tabel 3.1 Dimensi Penelitian Kualitatif

<i>Natural setting</i>	latar tempat dan waktu penelitian yang ilmiah
<i>Human as primary data-gathering instrumens</i>	manusia atau peneliti sendiri sebagai instrumen pengumpul data primer.
<i>Use of tacit knowledge</i>	penggunaan pengetahuan yang tidak eksplisit
<i>Qualitative methods</i>	Metode kualitatif

<i>Purposive sampling</i>	pemilihan sampel secara purposif
<i>Inductive data analysis</i>	analisis data secara induktif atau <i>bottom-up</i>
<i>Grounded theory</i>	teori dari dasar yang dilandaskan pada data secara terus menerus
<i>Emergent design</i>	cetakbiru penelitian yang mencuat dengan sendirinya
<i>Negotiated outcomes</i>	hasil penelitian yang disepakati oleh peneliti dan responden
<i>Case-study reporting methods</i>	melalui penelitian studi kasus
<i>Focus determined boundaries</i>	batas dan cakupan <i>penitentiary</i> ditentukan oleh fokus penelitian
<i>Special criteria for trustworthiness</i>	mengikuti kriteria khusus untuk menentukan kepercayaan dan mutu penelitian

Pendekatan penelitian studi kasus biasanya menggabungkan metode pengumpulan data seperti arsip, wawancara, dan observasi. Bukti dapat berupa kualitatif (mis., kata-kata), kuantitatif (mis., angka), atau keduanya (Eisenhardt, 1989). Studi kasus sangat cocok ketika pertanyaan “bagaimana” atau “mengapa” ditanyakan mengenai serangkaian peristiwa kontemporer di mana peneliti memiliki sedikit atau tidak ada kontrol (Yin, 2003). Selain itu, Arbussa et al (2017) dan Gibbert et al (2008) berasumsi bahwa model bisnis sebagai objek studi belum dikembangkan dengan baik dan disepakati (Zott et al.,

2011), serta hubungan antara berbagai elemen belum cukup mapan, maka metode studi kasus adalah metodologi yang sesuai. Untuk memperjelas proses pengembangan teori tersebut maka penelitian ini mengikuti roadmap dari Eisenhardt (1989) yang dijelaskan dalam tabel 3.2.

Pemilihan kasus adalah aspek penting dalam membangun teori dari studi kasus. Konsep populasi sangat penting, karena populasi mendefinisikan himpunan entitas dari mana sampel penelitian harus diambil. Selain itu, pemilihan populasi yang tepat mengendalikan variasi asing (*extraneous variation*) dan membantu menentukan batas untuk men-generalisasi temuan. Dalam perkembangan penelitian, metode pemilihan sampel dibedakan menjadi dua. Pertama, sampling teoritis adalah untuk memilih kasus-kasus yang cenderung mereplikasi atau memperluas teori yang muncul. Kedua, sampling statistik merupakan studi pengujian hipotesis tradisional, dimana peneliti secara acak memilih sampel dari populasi yang bertujuan untuk mendapatkan bukti statistik yang akurat tentang distribusi variabel dalam populasi (Eisenhardt, 1989).

Van de Ven dan Poole (*inpress*) dalam membangun teori melalui kasus berpendapat bahwa diperlukan analisa terhadap area baru melalui proses longitudinal. Penelitian longitudinal memiliki cakupan pengertian serta karakteristik sebagai berikut (Ruspini, 2000; Taylor et.al., 2000):

- 1) Data dikumpulkan untuk setiap variabel pada dua atau lebih periode waktu tertentu.
- 2) Subjek atau kasus yang dianalisis sama, atau setidaknya dapat diperbandingkan, antara satu periode dengan periode berikutnya.
- 3) Analisis melibatkan perbandingan data yang sama dalam satu periode dan antar

berbagai metode yang berbeda.

Tabel 3.2 Roadmap Eisenhardt (1989) dalam Penelitian Studi Kasus

Tahapan	Aktivitas	Alasan
Getting Started	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definisi pertanyaan penelitian ✓ Memungkinkan konstruksi a priori 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fokus pada <i>effort</i>. ✓ Memberikan landasan konstruksi pengukuran yang lebih baik.
Selecting Case	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Teori maupun hipotesis ✓ Populasi spesifik ✓ Teoritis, tidak random, sampling 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mempertahankan fleksibilitas teori ✓ Membatasi variasi asing dan mempertajam validitas eksternal ✓ Memfokuskan upaya pada kasus-kasus yang berguna secara teoritis-yaitu, yang mereplikasi atau memperluas teori dengan mengisi kategori konseptual
Crafting Instruments and	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Berbagai metode pengumpulan data ✓ Data kualitatif dan kuantitatif dikombinasikan dengan triangulasi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Memperkuat landasan teori dengan bukti triangulasi

Protocols		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pandangan sinergis terhadap bukti ✓ Menumbuhkan berbagai perspektif dan memperkuat landasan
Entering the Field	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tumpang tindih pengumpulan dan analisis data, termasuk catatan lapangan ✓ Metode pengumpulan data yang fleksibel dan oportunistik 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kecepatan menganalisis dan mengungkapkan adjustment yang bermanfaat untuk pengumpulan data ✓ Mengizinkan penyidik memanfaatkan tema yang muncul dan fitur kasus unik
Analyzing Data	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisis dalam kasus ✓ Pencarian pola lintas kasus menggunakan teknik divergen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Memperoleh keakraban dengan data dan generasi teori terdahulu ✓ Memaksa simpatisan untuk melihat melampaui kesan awal dan melihat bukti melalui banyak lensa

<p>Sharpening Hypotheses</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tabulasi berulang pada bukti/temuan untuk setiap konstruk ✓ Replikasi, bukan pengambilan sampel, logika lintas kasus ✓ Cari bukti "mengapa" di balik hubungan yang terjadi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mempertajam definisi, validitas, dan terukur konstruk ✓ Mengonfirmasi, memperluas, dan mempertajam teori ✓ Membangun validitas internal
<p>Enfolding Literature</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Komporasi dengan literatur yang bertentangan ✓ Komporasi dengan literatur yang serupa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Membangun validitas internal, meningkatkan level teoretis, dan mempertajam definisi konstruk ✓ Mempertajam generalisasi, meningkatkan definisi konstruk, dan meningkatkan level teoretis
<p>Reaching Closure</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saturasi teoritis jika memungkinkan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proses akhir ketika peningkatan margin menurun

Leonard-Barton (1990) berasumsi untuk meningkatkan hasil validitas internal dan mengurangi resiko partisipan tidak mengingat seluruh peristiwa yang relevan atau bahkan ingatan partisipan dapat menjadi bias, maka peneliti menggunakan metode studi kasus longitudinal. Sembari menawarkan keuntungan penting tersebut di atas, kasus longitudinal studi juga sangat memakan waktu dan sumber daya (Åhlström & Karlsson, 2016). Maka dari itu, peneliti memilih metode pendekatan studi kasus longitudinal tunggal. Namun untuk membatasi kekurangan penggunaan satu kasus tersebut, maka peneliti mengikuti rekomendasi Pettigrew (1990) untuk memilih situasi atau kasus dimana fenomena yang lebih menarik dan spesial, sehingga studi dapat diamati lebih jelas. Unit bisnis yang peneliti pilih untuk studi ini adalah UKM yang memiliki inovasi spesial dan berada pada pasar *niche* tertentu sehingga tidak banyak pesaing yang meniru.

3.2. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan 2 jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder yang dapat menunjang penelitian ini dilakukan. Cooper dan Schindler (2014) menjelaskan bahwa data mencerminkan kebenaran yang tercipta dengan fenomena yang ada. Data Primer digunakan untuk mencari kedekatan fenomena dan kontrol kesalahan yang berlebihan. Data primer pada penelitian ini dikumpulkan melalui survei dengan kuesioner, observasi, wawancara secara langsung kepada *subject-matter expert*, yaitu dengan direktur atau pemilik dari perusahaan. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui sumber secara langsung, melainkan data tersebut dapat ditemukan melalui berbagai instrumen seperti jurnal, artikel, buku kumpulan data dan

beberapa literatur lainnya yang mendukung penelitian dilakukan.

3.3. Subjek Penelitian

Sumber informasi adalah wawancara personal. Dalam kasus yang dipilih, direktur dan manajer adalah subjek utama studi karena mereka yang bertanggung jawab untuk mengelola *organisational capabilities* yang menggerakkan BMI baik secara individu maupun secara kooperatif (Arbussa, 2017). Observasi terhadap sumber informasi dengan menganalisa fenomena penting selama berdiri (Tahun 2006) hingga perkembangan pada tahun 2020. Subjek penelitian yang dipilih adalah UKM bernama Jejamuran Resto.

3.3.1 Profil Jejamuran Resto

Untuk eksplorasi mengenai studi mengenai fenomena hubungan *strategic agilty* dan BMI pada perusahaan UKM melalui desain pendekatan yang telah peneliti jelaskan di atas, maka peneliti memutuskan untuk memfokuskan riset pada perusahaan UKM tunggal bernama Jejamuran Resto. Perusahaan Jejamuran tergolong dalam UKM yang berada di Yogyakarta, dimana di kota tersebut UKM kuliner cukup marak. Namun Jejamuran Resto yang bergerak pada industri kuliner dengan segmentasi olahan jamur tergolong spesial, bukan hanya karena minimnya pengusaha olahan jamur di Indonesia, namun Jejamuran Resto memiliki bisnis model yang inovatif dan mampu menjadi salahsatu destinasi favorit wisata kuliner di Yogyakarta.

Tabel 3.3 Profil Jejamuran Resto

Nama Perusahaan	Jejamuran Resto
Afiliasi	PT. Volva Indonesia
Jenis Industri	Industri Kuliner
Pasar Sasaran	Variasi olahan Jamur
Tahun Berdiri	2006
Lokasi	Yogyakarta, Indonesia
Key Person	Ratidjo Hardjo Soewarno (CEO & Founder)

- a. Visi : Memperkenalkan dan mengedukasi masyarakat tentang jamur baik budidaya dan pemanfaatannya, diharapkan dengan meningkatnya tingkat konsumsi jamur di masyarakat akan berimbas terhadap peningkatan kehidupan dan perekonomian petani jamur.
- b. Manajemen:
- i. Pimpinan: Menentukan arah perusahaan dan kebijakan umum perusahaan.
 - ii. Dapur: Mengelola urusan dapur dan masakan hingga menu.
 - iii. Administrasi - Keuangan: Mengelola urusan administrasi dan keuangan.
 - iv. Gudang - Bahanbaku: Mengelola urusan gudang dan bahan baku jamur.
 - v. Pelayanan: Melayani kustomer berkaitan pelayanan restoran.
 - vi. Pembibitan - Budidaya: Mengelola budi daya jamur.
 - vii. Marketing : Bertanggung jawab terhadap penjualan dan relationship
- c. Omset

Menurut wawancara yang dilakukan www.medanbisnisdaily.com pada 2018 dengan Ratijo selaku pemilik Jejamuran Resto mengemukakan kisaran omset total dalam setahun hingga mencapai 6,5 Miliar.

d. Produktivitas.

Menurut wawancara yang dilakukan www.peluangusaha.kontan.co.id pada 2014 menyatakan bahwa Jejamuran memiliki banyak permintaan dengan olahan jamur kaleng, dalam seminggu mampu produksi hingga 4.000 kaleng. Untuk pengunjung Resto, pada tahun 2015 terhitung sebanyak 230.000 pengunjung datang ke Jejamuran Resto.

e. Kekuatan Pekerja

Pada tahun 2013 Jejamuran memiliki total pekerja 180 orang di pembibitan dan restoran dan bermitra dengan 50 petani jamur.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti menggunakan dua proses pengumpulan data, yaitu pengumpulan data melalui penelitian lapangan dan penelitian melalui kajian pustaka. Penjelasan mengenai metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

a. Penelitian Lapangan

Proses pengumpulan data melalui lapangan ini dilakukan dengan melakukan wawancara secara langsung mengenai topik penelitian yang akan dilakukan dengan *subject-matter expert* yang telah ditentukan.

b. Penelitian Kajian Pustaka

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data sekunder yang dapat mendukung penelitian dengan cara mengumpulkan data-data perusahaan, referensi buku, serta literatur lainnya yang dapat baik secara *online* maupun *offline* yang mendukung penelitian ini.

3.5 Instrumen Penelitian

Untuk meningkatkan wawasan mengenai industri UKM dan perkembangannya di Yogyakarta, instrumen yang penulis gunakan adalah observasi data melalui wawancara yang akan dikombinasikan dengan data dari publikasi dan laporan tentang industri dari Kementerian Koperasi dan UKM, Badan Ekonomi Kreatif Yogyakarta dan sumber-sumber sekunder lainnya. Namun, terlepas dari berbagai sumber informasi di atas, karena kemampuan dinamis dalam *strategic agility* adalah fokus analisis penelitian ini, maka fokus analisis utama adalah manajemen perusahaan UKM dan sebagian besar bukti yang diberikan di bagian hasil mengacu pada informasi primer yang dikumpulkan dari manajemen perusahaan UKM.

3.6. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan terhadap keabsahan atau validitas data berperan untuk menentukan kualitas eksplorasi. Dalam memeriksa validitas data, Sugiyono (2007) menyatakan terdapat 2 macam, yaitu; Pertama validitas internal, dimana berkenaan dengan derajat akurasi desain penelitian dengan hasil yang dicapai. Kedua, validitas eksternal adalah berkenaan dengan derajat akurasi apakah hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau

diterapkan pada populasi dimana sampel tersebut diambil.

Validitas internal dari kasus ini (Yin, 1994) didasarkan pada penggunaan kerangka kerja konseptual BMI, *strategic agility* dan literatur tentang UKM. Penelitian ini akan mengidentifikasi konstruk dalam *business* model, kapabilitas dan *the* meta-kapabilitas. Langkah-langkah dalam analisis korespondensi antara BMI dan *strategic agility* adalah: i) paralel proposal dilakukan pada beberapa industri UKM dengan bidang yang berbeda, ii) memeriksa dengan manajer dan pekerja di UKM, iii) revisi proposal dan iv) verifikasi oleh Direktur dari UKM. Penelitian ini memenuhi validitas internal (mis., Gibbert dan Ruigrok, 2010; Gibbert et al., 2008; Yin, 1994) dengan menggunakan strategi utama berikut: pertama, peneliti mendasarkan penelitian pada literatur yang ada sebelumnya (Arbussa, 2017); kedua, peneliti menggunakan pencocokan pola (Eisenhardt, 1989), melalui perbandingan terhadap hasil yang diamati dengan prediksi dari penelitian sebelumnya; dan ketiga, peneliti menggunakan teori triangulasi (Yin, 1994) untuk memeriksa temuan berdasarkan alasan teoretis yang digunakan.

Pemeriksaan validitas melalui triangulasi maka akan memberikan pembuktian yang lebih kuat atas konstruk. Triangulasi dapat diaplikasi dengan menggabungkan kualitatif dengan bukti kuantitatif. Metode triangulasi dapat memperkuat hasil eksplorasi karena data kualitatif berguna untuk memahami alasan atau teori yang mendasari hubungan yang diungkapkan dalam data kuantitatif atau dapat menyarankan teori secara langsung yang kemudian dapat diperkuat oleh dukungan kuantitatif.

Triangulasi dapat mengantisipasi kelemahan dalam penelitian kuantitatif, dimana hipotesis dari kuantitatif dianggap kurang menonjol bagi peneliti, sedangkan penelitian kualitatif dapat memberikan hasil yang abstrak (Jick, 1979). Penelitian ini akan

menggunakan satu objek narasumber yang dianggap sebagai *subject-matter expert*, sehingga triangulasi dalam hal ini menggunakan cara pengumpulan data berupa observasi, kunjungan langsung, pengamatan pada objek penelitian, dan juga menggali data riset baik dari internet maupun dokumen internal perusahaan yang dijadikan objek penelitian.

Validitas konstruk dicapai dengan triangulasi yang berbeda dalam pengumpulan data. Namun, validitas utamanya dicapai dengan menggabungkan transkripsi wawancara dengan pengamatan langsung oleh peneliti saat melakukan wawancara dan dengan menganalisis semua data sekunder yang tersedia. Selanjutnya, untuk memastikan *reliability*, peneliti menggunakan beberapa metode yang diterima secara luas (Gibbert dan Ruigrok, 2010), seperti wawancara dan transkripsi yang direkam secara digital. Karena studi kasus sering digunakan untuk memberikan kontribusi konseptual, penelitian ini mengutip sejumlah besar kutipan dari data asli untuk memperkenalkan transparansi ke dalam deskripsi dan untuk memberikan ilustrasi yang berharga (Siggelkow, 2007).

Tabel 3.4 Ringkasan Metodologi Penelitian

Tipe metode pendekatan	Kualitatif
Tipe penelitian	Exploratory
Jenis teknik penalaran	Induktif
Jumlah kasus	1
Field work	Januari 2020 - Maret 2020
Sumber utama informasi	Interview personal

	Keragaman berdasarkan kelompok stakeholder utama / pemilik dan posisi jabatan, lebih banyak intensitas pada manajer			
Topik utama dalam interview	Keberadaan dan perkembangan BMI -value proposition -value creation -value capture -value net work	Posisi perusahaan -key success factor -strategi prioritas	Penerapan strategic agility -strategic sensitivity -resource fluidity -leadership unity	Komparasi value proposition Jejamuran dengan pesaing
Pendekatan interview	Face to face dan telpon			
Penyimpanan data	Digital voice recording dan transkripsi			
Sumber informasi sekunder	Informasi dari website dan internet, data internal Jejamuran, Press news			

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Temuan Studi Kasus: Manifestasi BMI.

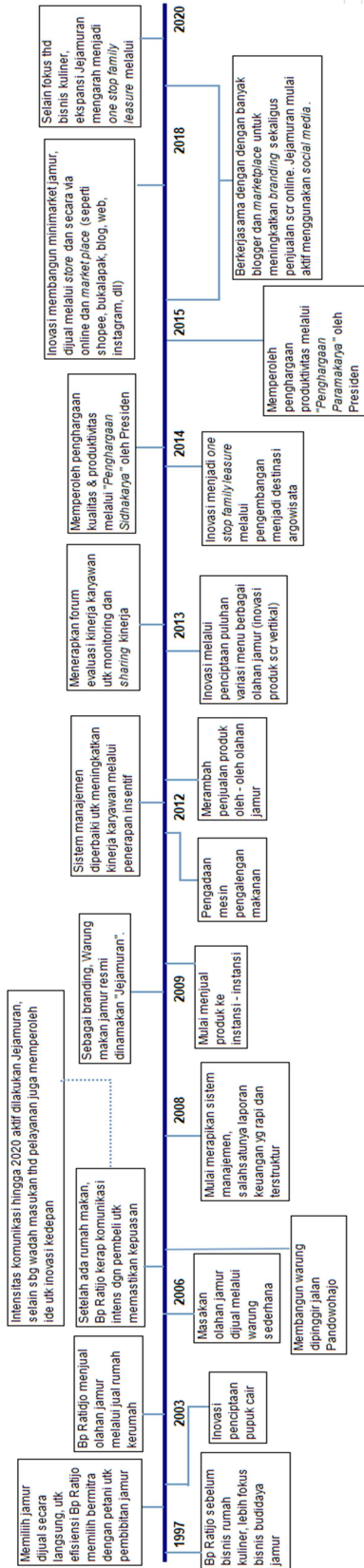
Model bisnis yang dimiliki Jejamuran dirancang secara kustomisasi parsial, artinya model bisnis disesuaikan berdasarkan kebutuhan secara terpisah terhadap masing-masing target yang diinginkan. Jejamuran mengejar kepuasan pelanggan melalui kustomisasi layanan dan produk, bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, dan secara bersamaan dapat membangun kepercayaan dan dapat diandalkan pelanggan. Kepuasan pelanggan didorong melalui penyediaan ragam olahan menu, kualitas rasa, kualitas kebersihan dan kualitas layanan berupa cara bagaimana perusahaan berkomunikasi dan membangun hubungan emosional dengan pelanggan.

Tujuan memberikan produk dan layanan terbaik untuk memuaskan pelanggan adalah agar pelanggan bersedia datang/beli kembali, sehingga pembelian secara kontinyu tersebut akan menjamin pertumbuhan perusahaan di masa depan. Mengenai biaya, Jejamuran melakukan kerjasama dengan mitra petani untuk menekan biaya dan resiko gagal panen sehingga biaya dapat lebih efisien. Dalam membangun loyalitas tim, Jejamuran memerhatikan insentif hingga kesejahteraan pegawai, sehingga nilai budaya kerja yang disampaikan perusahaan kepada pegawai dapat dimaknai dan dilakukan dengan baik. Pengembangan inovasi dan teknologi dilakukan Jejamuran melalui pembangunan infrastruktur baru berupa teknologi pengemasan.

Untuk memikat pelanggan datang, Jejamuran memanfaatkan potensi *one stop family leisure* - tidak hanya sebagai resto namun menjadi objek wisata pertanian jamur dan pusat oleh-oleh khas jamur.

Gambar 5 menggambarkan hasil temuan dari studi kasus penelitian ini melalui metode longitudinal tentang perjalanan strategis Jejamuran Resto. Berdasarkan hasil temuan tersebut, selanjutnya kami bahas tindakan BMI yang terjadi dan kapabilitas yang mendasari tindakan tersebut.





Gambar 5 -
 Longitudinal Perjalanan Strategis
 Jejamuran 1997 - 2020

Sumber: Data diolah (2020)



Inovasi model bisnis/BMI yang dimiliki Jejamuran memiliki keunggulan untuk memungkinkan perusahaan menjadi adaptif terhadap perubahan pasar. Melalui kerangka produksi yang mengandalkan kerjasama dengan mitra petani merupakan salah satu kunci untuk menjadi fleksibel, apabila persoalan struktur biaya dapat di atasi maka akan mempermudah perusahaan dalam merubah alokasi sumber daya dan membentuk harga yang kompetitif. Selain itu, model bisnis tersebut membentuk segmen pasar yang menarik dan unik, dimana Jejamuran dapat dikatakan sebagai pemimpin di segmen tersebut. Dengan demikian, memungkinkan perusahaan untuk memberikan *value added* kepada pelanggan dan akan memperlancar aliran pendapatan.

Pada dasarnya pembaruan model bisnis inovasi Jejamuran disesuaikan untuk meningkatkan dan memperbarui daya saing perusahaan, dengan tujuan memperluas dan mempertahankan pangsa pasar. Secara khusus, penelitian kami mengklasifikasikan model bisnis inovasi dalam 4 dimensi penting yaitu; *value creation*, *value capture*, *value proposition* dan *value network*.

4.1.1 Dimensi Value Creation

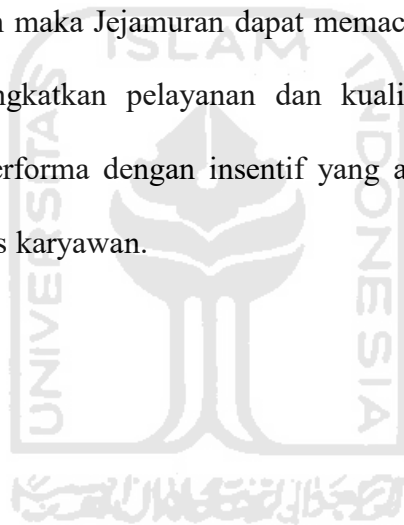
Dimensi *value creation* bertujuan untuk melihat bagaimana cara perusahaan menciptakan nilai secara internal dalam bentuk proses konfigurasi yang dilakukan. Dalam penelitian ini, dimensi *value creation* akan diklasifikasikan dalam 4 tindakan utama; (i) Membina komitmen SDM, (ii) Peningkatan terhadap analisa pasar, (iii) Pengembangan sistem produksi, (iv) Ekspansi dengan tetap fokus terhadap proses bisnis.

Tindakan pertama, yaitu membina komitmen SDM, didorong oleh meta-kapabilitas *leadership unity* diimplementasi melalui tindakan peningkatan kinerja SDM dan

komitmen SDM. Kualitas Pelayanan kepada pelanggan merupakan elemen yang dibangun Jejamuran untuk menjaga sekaligus memperbaiki kualitas pelayanan, sehingga pelanggan akan merasa puas dan bersedia menjadi berkunjung kembali dan pelanggan tetap. Ratijo selaku pemilik memaparkan;

"Kami memerhatikan kesejahteraan karyawan. penghargaan diberikan dengan berbagai bonus dan insentif, seperti uang BPJS diluar gaji, hingga membiayai uang sekolah karyawan dll."

Kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Apabila kesejahteraan karyawan terjamin maka Jejamuran dapat memacu kinerja karyawan untuk mempertahankan hingga meningkatkan pelayanan dan kualitas produk. Interpedensi dibentuk dengan mengaitkan performa dengan insentif yang akan diterima, diharapkan perusahaan memperoleh loyalitas karyawan.



Tabel 4.1 - Tindakan *Value Creation* pada Inovasi Model Bisnis (BMI)

Dimensi Model Bisnis	Tindakan	Temuan	Kapabilitas yg mendasari	Meta-Kapabilitas yg mendasari
Value Creation; Membina komitmen SDM	Peningkatan kinerja SDM	"Kami memperhatikan kesejahteraan karyawan. penghargaan diberikan dengan berbagai bonus dan insentif, seperti uang bpjs diluar gaji, hingga membiayai uang sekolah karyawan dll [...] Kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan loyalitas karyawan.	Caring Integrating Aligning	Leadership Unity
	Komitmen SDM	Tiap jumat bersih (evaluasi) kalo konsumen gagal kembali atau ada keluhan berarti menjaga kualitas gagal maka bonus/insentif akan dipotong..."	Revealing	Leadership Unity
Value Creation; Peningkatan terhadap analisa pasar	Percobaan pasar	"Dahulu kami petani jamur. Susah untuk jual jamur, karena orang Indonesia asing makan jamur. Jadi kita dulu sempat jual rumah ke rumah hingga buka angrungan, dan banyak orang yang suka. ". "Lantas saya berpikir kalo cuman jadi petani saja ga hidup, maka saya memutuskan untuk mencoba mengembangkan".	Experimenting Distancing Leveraging strengths	Strategic Sensitivity Resourcefulness
	Probing pasar	"Kuliner saya kira pangsa pasar nya berkembang terus karena selama orang hidup itu butuh makan. Selain itu cash flownya harian dan untungya besar.."	Abstracting	Strategic Sensitivity
	Memproyeksi pasar	"Sekarang dan kedepan, kita bukan perang produk tapi perang bisnis model. Bisnis model menurut saya adalah bagaimana merancang rantai proses operasional yang cost nya paling rendah..."	Reframing	Strategic Sensitivity
Value Creation; Pengembangan sistem produksi untuk memangkas biaya	Memangkas biaya produksi	"Pesaing costnya tinggi, karena mereka tidak memotong rantai produksi. Apabila mereka (pesaing) bermain di harga produk, dengan menurunkan harga maka mereka bisa hancur, karena biaya produksi tidak ditekan."	Anticipating	Strategic Sensitivity
	Pengembangan olahan produk secara vertikal	"Sebetulnya inovasi untuk jamur itu lebih mudah dari bahan makanan lainnya. Misal menu tomyam jamur, turunannya ada tomyam jamur merang, kenoster, portabelo, dll. Beda dengan ayam, ayam goreng, ayam bakar dll. Jadi pengembangan menu kita vertikal bisa sampai 210 menu, sehingga lebih mudah dan hemat dalam inovasi berbagai menu masakan..."	Experimenting Creative solving Economising	Strategic Sensitivity Resourcefulness
	Efisiensi rantai produksi melalui kerjasama dengan mitra tani	"Dalam membangun model bisnis, kami tidak terlalu fokus produk jamur. Kami lebih fokus untuk membangun kerjasama dengan petani dengan konsep petani mengelola jamur, sedangkan bibit dan kompos dari kami. Lalu ketika panen kita sepakat jamur akan kita beli. Konsep kerjasama lebih menguntungkan, sehingga kami tidak bayar petani sendiri, karena cost petani itu banyak dan mahal. Kami hanya perlu	Integrating Modularising Economising	Leadership Unity Resource Fluidity Resourcefulness
Value Creation; Ekspansi dengan tetap fokus terhadap proses bisnis	Mengembangkan <i>one stop family leasure</i>	"Kami satu satunya kuliner jamur yang tidak hanya memperhatikan produksi. Selain puluhan variatif olahan jamur yang disukai pelanggan, kami berkembang menjadi argowisata dan industri pengalengan jamur, sekaligus dapat menjadi industri pusat oleh-oleh. "	Modularising Switching Decoupling Creative solving	Resource Fluidity Resourcefulness
	Fokus terhadap proses hulu - hilir	"Perbedaan kami dengan pesaing adalah kami memperhatikan aspek hulu ke hilir. Sehingga kami memiliki kapasitas untuk budi daya jamur, teknologi pengolahan, penjualan hingga diferensiasi bisnis terkait jamur. "	Anticipating Decoupling	Strategic Sensitivity Resource Fluidity
	Menekankan inovasi utk menghasilkan sumber laba baru	"Inovasi saat ini adalah produksi pengalengan. Sebenarnya ini juga untuk pengaman kalo jamur yang dresto tidak habis [...] penjualan pengalengan lumayan laris, 2-3 hari bisa 300 kg jamur. Kami jual melalui minimarket jejamuran yang kami buat dan lewat online.."	Anticipating Economising Switching	Strategic Sensitivity Resourcefulness Resource Fluidity

Penghargaan dan hukuman dipercaya dapat menjaga komitmen karyawan dalam performa kualitas sekaligus membangun kerjasama tim, seperti yang dipaparkan Ratijo;

"Tiap jumat bersih (evaluasi) kalo konsumen gagal kembali atau ada keluhan berarti menjaga kualitas gagal maka bonus/insentif akan dipotong".

Tindakan kedua, yaitu peningkatan terhadap analisa pasar. Pasar merupakan target utama ekspansi perusahaan, sehingga diperlukan perhatian yang serius dan pertimbangan

yang matang. Meskipun pemilik cukup sadar mengenai kebutuhan akan ekspansi dan inovasi, tetapi diawal memulai bisnis tidak serta merta langsung menetapkan bahwa kuliner restoran adalah opsi terbaik. Maka dibutuhkan pengenalan dan uji coba pasar untuk mengetahui arah ekspansi yang tepat dan menguntungkan. Percobaan pasar adalah instrumen yang digunakan Jejamuran diawal memulai bisnis, untuk pengenalan terhadap kondisi yang akan dihadapi kedepan (didorong oleh kapabilitas *experimenting*), seperti yang ucapkan pemilik;

"Dahulu kami petani jamur. Susah untuk jual jamur, karena orang Indonesia asing makan jamur. Jadi kita dulu sempat jual rumah ke rumah hingga buka angkringan, dan banyak orang yang suka". "Lantas saya berpikir kalo cuman jadi petani saja ga hidup, maka saya memutuskan untuk mencoba mengembangkan (digerakan oleh leveraging strengths)."

Menindaklanjuti hasil riset pasar, dengan penelusuran dan terbuka terhadap informasi-informasi strategis menjadi bagian dari upaya *probing* pasar, pemilik menceritakan;

"Kuliner saya kira pangsa pasar nya berkembang terus kerena selama orang hidup itu butuh makan. Selain itu cash flownya harian dan untungnya besar".

Melalui analisa terhadap pasar, Jejamuran berusaha mengenali apa yang akan terjadi di masa depan, seperti yang dikatakan pemilik;

"Sekarang dan kedepan, kita bukan perang produk tapi perang bisnis model [...] Bisnis model menurut saya adalah bagaimana merancang rantai proses operasional yang cost nya paling rendah."

Proyeksi pasar digunakan untuk pertimbangan membangun atau memindahkan

sumber daya dalam rangka ekspansi usaha. Tindakan tersebut didasari oleh meta-kapabilitas *strategic sensitivity* dan *resource fluidity*.

Tindakan ketiga, yaitu pengembangan sistem produksi, dimana tindakan ini difasilitasi oleh keseluruhan meta-kapabilitas. Jejamuran berasumsi bahwa pada industri kuliner jamur, aspek yang penting dan perlu diperhatikan adalah sistem produksi. Jejamuran mengklaim, apabila persaingan melulu pada harga produk maka akan merugikan pemain bisnis;

"Pesaing costnya tinggi, karena mereka tidak memotong rantai produksi. Apabila mereka (pesaing) bermain di harga produk, dengan menurunkan harga maka mereka bisa hancur, karena biaya produksi tidak ditekan."

Mengingat jumlah persediaan jamur yang ditawarkan distributor sulit untuk memenuhi kebutuhan industri, maka Jejamuran membangun sistem kemitraan. Upaya kemitraan akan berkontribusi besar pada efisiensi rantai produksi dan memangkas biaya produksi. Pemilik mendeskripsikan;

"Dalam membangun model bisnis, kami tidak terlalu fokus produk jamur. Kami lebih fokus untuk membangun kerjasama dengan petani dengan konsep petani mengelola jamur; sedangkan bibit dan kompos dari kami, lalu ketika panen kita sepakat jamur akan kita beli [...] Konsep kerjasama lebih menguntungkan, sehingga kami tidak bayar petani sendiri, karena cost petani itu banyak dan mahal [...] Kami hanya perlu menekan harga bibit dan kompos, sehingga harga beli jamur lebih menguntungkan."

Bagi industri kuliner, variasi menu merupakan faktor penting pengikat pelanggan setelah kualitas rasa. Upaya *economising* dan inovatif terhadap variasi olahan menu menjadi salah satu senjata Jejamuran;

"Sebetulnya inovasi untuk jamur itu lebih mudah dari bahan makanan lainnya. Misal menu tomyam jamur, turunannya ada tomyam jamur merang, kenoster, portabelo, dll. Beda dengan ayam, ayam goreng, ayam bakar dll. Jadi pengembangan menu kita vertikal bisa sampai 210 menu, sehingga lebih mudah dan hemat dalam inovasi berbagai menu masakan", ujar pemilik.

Dalam tindakan ini dibutuhkan upaya untuk bereksperimen (*strategic sensitivity*) dan berakal cerdas (*resourcefulness*) dalam menciptakan berbagai olahan dengan tetap memerhatikan rasa. Sehingga Jejamuran dapat memberikan layanan produk yang terpersonalisasi.

Tindakan keempat, adalah ekspansi dengan tetap fokus terhadap proses bisnis. Mengembangkan *one stop family leisure* merupakan strategi jangka panjang perusahaan yang sudah mulai dimulai dengan membangun beberapa infrastruktur pendukung. Memindahkan dan merubah infrastruktur bukanlah perkara mudah (ditemukan *resource fluidity*), namun langkah tersebut diyakini Jejamuran untuk menjemput prospek strategis di masa depan, seperti apa yang dikatakan pemilik;

"Kami satu satunya kuliner jamur yang tidak hanya memerhatikan produksi. Selain puluhan variatif olahan jamur yang disukai pelanggan, kami berkembang menjadi argowisata dan industri pengalengan jamur, sekaligus dapat menjadi industri pusat oleh-oleh."

Bahan baku jamur tergolong makanan, dimana masa *expired* begitu singkat, sehingga Jejamuran mampu berinovasi dengan membangun industri pengalengan (ditemukan kapabilitas *anticipating* dan *swichting*). Selain untuk mengelola *expired* bahan baku, dewasa ini, peminat produk kalengan jamur cukup masif sekaligus dapat mendorong *one*

stop family leisure (ditemukan *resourcefulness*). Pemilik menjelaskan;

"Inovasi saat ini adalah produksi pengalengan. Sebenarnya ini juga untuk pengaman kalo jamur yang diresto tidak habis [...] penjualan pengalengan lumayan laris, 2-3 hari bisa 300 kg jamur. Kami jual melalui minimarket jejamuran yang kami buat dan lewat online."

4.1.2 Dimensi Value Proposition

Dimensi *value proposition* merupakan penawaran dari perusahaan kepada konsumen atas *value* dari hasil proses bisnis yang dilakukan. Sehingga nilai ini akan merujuk pada bagaimana proses penawaran dan apa yang ditawarkan Jejamuran kepada pasar sehingga mau menerima penawaran tersebut dan mendapatkan manfaat berupa *value*. Model bisnis inovasi milik Jejamuran cukup memerhatikan dimensi ini karena berperan secara objektif pada *customer satisfaction* atau kepuasan pelanggan. Terdapat dua tindakan utama pada BMI Jejamuran yaitu; (i) Meningkatkan *customer satisfaction* pelanggan dan (ii) Meningkatkan keterlibatan mitra tani. Kedua tindakan tersebut difasilitasi oleh tiga meta-kapabilitas (*strategic sensitivity, resource fluidity* dan *leadership unity*).

Tindakan pertama, meningkatkan *customer satisfaction*. Jejamuran menyadari kepuasan pelanggan memainkan peran penting dalam kontinuitas bisnis, maka orientasi untuk memuaskan pelanggan telah ditanamkan sebagai *value* perusahaan (ditemukan kapabilitas *aligning*);

"Kami memiliki value yaitu melayani pelanggan dengan hati [...] kepuasan pelanggan adalah prioritas".

Kualitas merupakan penilaian utama pelanggan terhadap berbagai perusahaan. Meskipun berbagai atribut digunakan untuk memuaskan pelanggan, namun tetap saja penilaian kualitas adalah indikator utama. Didorong oleh kapabilitas *anticipating* Jejamuran fokus terhadap kualitas melalui prosedur pelayanan, seperti apa yang dikatakan pemilik;

"Kunci kami adalah kualitas [...] kami menjaga kualitas rasa, inovasi produk ramah pelayanan hingga kebersihan toilet diperhatikan [...] sebelum makanan disajikan, diperiksa lagi rasa dan kebersihan makanan".

Tabel 4.2 - Tindakan *Value Proposition* pada Inovasi Model Bisnis (BMI)

Dimensi Model Bisnis	Tindakan BMI	Temuan	Kapabilitas yg mendasari	Meta-Kapabilitas yg mendasari
Value Proposition untuk pelanggan; Meningkatkan <i>customer satisfaction</i>	Fokus terhadap kualitas	"Kunci kami adalah kualitas [...] kami menjaga kualitas rasa, inovasi produk ramah pelayanan hingga kebersihan toilet diperhatikan [...] sebelum makanan disajikan, diperiksa lagi rasa dan kebersihan makanan.."	Anticipating Integrating	Strategic Sensitivity Leadership Unity
	Membangun loyalitas pelanggan melalui <i>Customer relationship management</i>	"Kami tidak hanya mengejar omset. Kami aktif berkomunikasi dengan konsumen lama maupun baru, hal tersebut membantu kami menjaga relasi dan memuaskan pelanggan. Apa yang disukai konsumen itu yang akan kami buat produk.."	Revealing Dialoging Distancing	Strategic Sensitivity Leadership Unity
	Berorientasi pada kepuasan pelanggan	"Kami memiliki <i>value</i> yaitu melayani pelanggan dengan hati [...] kami menjamin kepuasan pelanggan adalah prioritas"	Aligning	Leadership Unity
Value Proposition untuk mitra; Meningkatkan keterlibatan mitra tani	Menawarkan kerjasama yang menguntungkan	"Kami memberikan kompos dan bibit cair yang masa panen lebih cepat, selain itu kami akan menjamin untuk membeli hasil panen jamur dari mitra tani. Petani tinggal panen saja, hal itu menguntungkan mitra tani [...] kami juga untung karena tidak perlu cost untuk bayar SDM petani"	Modularising Integrating	Leadership Unity Resource Fluidity

Membangun kepercayaan dan hubungan emosional dengan pelanggan tidak kalah penting karena berguna sebagai investasi jangka panjang yang meningkatkan *customer satisfaction*, memperluas pangsa pasar dan mendapatkan *feedback*/masukan yang nantinya dapat menjadi perbaikan inovasi kedepan.

Dijelaskan oleh pemilik; *"Kami tidak hanya mengejar omset [...] Kami aktif berkomunikasi dengan konsumen lama maupun baru, hal tersebut membantu kami*

menjaga relasi [...] Apa yang disukai konsumen itu yang akan kami buat produk".

Didorong oleh kapabilitas *revealing*, *dialoging* dan *distancing* maka Jejamuran dapat terbuka dengan masukan eksternal, dialog, dan diskusi pemikiran dengan pelanggan dan mitra, adalah sarana yang sangat menguntungkan bagi Jejamuran dalam menciptakan *value proposition* dan mengembangkan BMI kedepan.

Tindakan kedua, Keterlibatan mitra tani juga sebagai salah satu *value proposition* Jejamuran, mengingat Jejamuran berasumsi bahwa pesaing tidak melakukan kerjasama kemitraan seperti apa yang dilakukan Jejamuran. Dipengaruhi kapabilitas *modularising* dan *integrating* maka Jejamuran menawarkan kerjasama yang menguntungkan dengan mitra, seperti apa yang dipaparkan pemilik;

"Kita memberikan kompos dan bibit cair yang masa panen lebih cepat, selain itu kami akan membeli hasil panen jamur dari mitra tani. Petani tinggal panen saja, hal itu menguntungkan mitra tani [...] kami juga untung karena tidak perlu cost untuk bayar SDM petani".

Prinsip saling menguntungkan ini menjadi daya tarik Jejamuran dalam membentuk kerjasama secara kontinyu sekaligus berdampak dan dipengaruhi pada dimensi *value* lainnya yang dimiliki, seperti *value creation* dan *value network*.

4.1.3 Dimensi Value Capture

Dimensi *value capture* merupakan pemilihan desain struktur biaya dan model aliran pendapatan. BMI pada Jejamuran menggunakan dimensi *value capture* untuk menentukan struktur biaya dan pendapatan untuk menghasilkan keuntungan.

Tabel 4.3 - Tindakan *Value Capture* pada Inovasi Model Bisnis (BMI)

Dimensi Model Bisnis	Tindakan	Temuan	Kapabilitas yg mendasari	Meta-Kapabilitas yg mendasari
Value Capture; Struktur biaya dan pendapatan untuk menghasilkan keuntungan	Pengendalian dan sistematis keuangan	"Setiap divisi mengajukan anggaran. Setiap bulan kita koreksi mana kebutuhan yang mendesak dan operasional. Anggaran ditentukan berdasarkan saldo bulan sebelumnya. Hasil realisasi net profit, jika masih sisa masuk ke saving dan rencana investasi.."	Dialoging	Leadership Unity
	Memastikan aliran pendapatan	"Sistem pembelian tidak ada hutang, jadi cashflow lebih lancar.."	Anticipating	Strategic Sensitivity

Dalam agenda pengendalian dan sistematis keuangan, Jejamuran memilih untuk melakukan *review* setiap bulan, sehingga dapat memitigasi resiko keuangan yang muncul lebih dini. Berdasarkan pemaparan pemilik;

"Setiap divisi mengajukan anggaran. Setiap bulan kita koreksi mana kebutuhan yang mendesak dan operasional. Anggaran ditentukan berdasarkan saldo bulan sebelumnya. Hasil laba bersih, jika masih sisa masuk ke saving dan rencana investasi".

Bagaimana Jejamuran mengendalikan keuangan dibutuhkan dialog antar karyawan dengan pemilik (didorong oleh *leadership unity*). Selain itu, untuk memastikan aliran keuangan (kapabilitas *anticipating*), Jejamuran menetapkan sistem pembelian tanpa ada bon, diungkapkan pemilik;

"Sistem pembelian tidak ada hutang, jadi cashflow lebih lancar".

4.1.4 Dimensi Value Network

Dimensi *value network* menggambarkan bagaimana peran *channel/mitra* dalam konfigurasi model bisnis inovasi. Dalam *value network* lebih dalam mengulas bagaimana koherensi eksternal berpengaruh pada seluruh komponen model bisnis. Jejamuran melalui meta-kapabilitas *leadership unity* dan *resourcefulness* sebagai penggerak dimensi *value*

network untuk memberdayakan jaringan sebagai instrumen vital dalam pembaruan model bisnis.

Tabel 4.4 - Tindakan *Value Network* pada Inovasi Model Bisnis (BMI)

Dimensi Model Bisnis	Tindakan	Temuan	Kapabilitas yg mendasari	Meta-Kapabilitas yg mendasari
Value Network: Memperdayakan jaringan untuk pembaruan model bisnis	Menghubungkan jaringan relasi	"Kita mengelola hubungan dengan pelanggan seperti even organizer, pemerintah, instansi dan mitra lainnya. mereka punya peran luar biasa. Kita berkomunikasi dan menjaga keharmonisan dengan membangun hubungan emosional.."	Dialoging	Leadership Unity
	Interkonektivitas dan kolaborasi	"Dulu perusahaan tani jamur besar seperti Din Jaya, Nevergreen, Itira, dll saat ini telah mati semua. Saya tidak jadi petani, tapi lebih memproduksi kompos dan bermitra dengan petani [...] melalui kerjasama itu kami bermain di model bisnis dan memotong rantai produksi.."	Creative solving Economising	Resourcefulness

Dalam memangkas rantai nilai dalam rangka efisiensi biaya dan menciptakan proporsi nilai, jaringan dan mitra memainkan peran penting dalam konfigurasi BMI Jejamuran, seperti yang dikatakan Ratijo selaku pemilik;

"Dulu perusahaan tani jamur besar seperti Din Jaya, Nevergreen, Itira, dll saat ini telah mati semua. Saya tidak jadi petani, tapi lebih memproduksi kompos dan bermitra dengan petani [...] melalui kerjasama itu kami bermain di model bisnis dan memotong rantai produksi".

Imbu pemilik; *"Dalam membangun model bisnis, kami tidak terlalu fokus produk jamur. Kami lebih fokus untuk membangun kerjasama dengan petani dengan konsep petani mengelola jamur, sedangkan bibit dan kompos dari kami"*.

Seiring meningkatnya permintaan terhadap kuliner jamur, bertambah pula pesaing dan terbatasnya bahan baku, maka Jejamuran menyiasati dengan membangun koneksi dengan petani dan memulai kerjasama yang sama-sama menguntungkan (didorong kapabilitas *creative solving*), sehingga terciptanya kolaborasi dan interkonektivitas antara

perusahaan dengan mitra.

UKM Jejamuran tampaknya lebih fokus terhadap strategi memberdayakan jaringan dan koneksi dengan tujuan akhir kolaborasi dan kerjasama, sehingga kerangka BMI-nya akan berporos pada aspek ini. Selain itu, aspek jaringan pun nantinya akan berkontribusi besar pada inovasi produk dan akses penjualan produk tersebut.

Pemilik mengatakan; *"Rekenan dengan event organizer, instansi pemerintahan dan pelanggan-pelanggan dll. Mitra memiliki peran besar sehingga komunikasi yang harmonis dengan membangun ikatan emosional"*.

Selain berperan dalam efisiensi rantai nilai bisnis, ekspansi terhadap jaringan kemitraan sebagai jurus strategis dalam pemasaran dan membentuk pasar.

4.2 Diskusi

Bagian ini akan membahas temuan BMI yang dimiliki UKM Jejamuran berdasarkan tindakan strategis yang dilakukan. Selanjutnya memeriksa bagaimana kerangka kerja dan keterlibatan *strategic agility* dalam menggerakkan BMI dari Jejamuran.

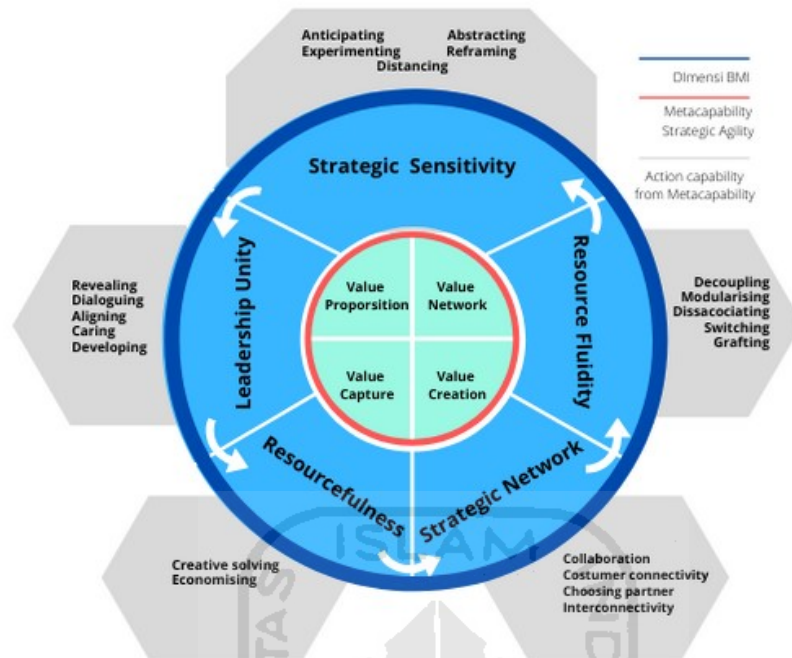
4.2.1 Kapabilitas inheren dalam UKM

Dalam temuan kami pada UKM bidang kuliner menunjukkan bahwa tindakan strategis UKM secara garis besar difasilitasi oleh ketiga meta-kapabilitas sesuai diusulkan Doz & Kosonen (2010). Hasil ini berbeda dengan temuan UKM bidang jasa di Spanyol oleh Arbussa (2017), dimana hanya ada dua dari tiga meta-kapabilitas yang memfasilitasi. Sebelumnya, penulis memiliki perbedaan dengan Arbussa (2017) dalam menentukan poin, penulis lebih fokus tentang keberadaan terhadap masing-masing dasar kapabilitas yang

mendasari tindakan BMI, dibandingkan jumlah temuan. Disebabkan setiap temuan dapat diwakili oleh lebih dari dua meta-kapabilitas sehingga jumlah temuan bukan menjadi indikator penulis. Namun kami juga akan lebih fokus terhadap analisa koherensi masing-masing kapabilitas yang menjadi dasar dengan tindakan strategis yang terjadi dan keterkaitan dengan BMI. Analisa dalam penelitian ini digambarkan pada Gambar 6, dijelaskan kerangka visual yang disusun dari argumen penelitian ini yang menggarisbawahi sifat dinamis yang diwakili dalam dimensi 4V pada pembaruan model bisnis (BMI) dan mengidentifikasi dorongan utama yang memengaruhi BMI tersebut melalui kemampuan utama yang mendasari *strategic agility* yang ditemukan dalam studi kasus UKM.

Pertama, *resource fluidity* ditemukan dalam kasus, sehingga dapat dikatakan koheren dengan asumsi dan laporan pada literatur tentang UKM sebelumnya yang mengatakan bahwa UKM dapat lebih inovatif daripada perusahaan besar karena mereka memiliki struktur yang lebih fleksibel, minimnya kelembaban/*inertia* pada birokratis dan struktur hirarkis organisasi yang lebih datar (García-Morales et al., 2007; Damanpour, 2010; Arbussa, 2017). Sehingga mereka dapat lebih fleksibel dan adaptif dalam menciptakan agenda perubahan yang cepat. Apabila terjadi pasang surut terhadap kondisi industri, maka UKM memiliki kekuatan untuk cepat dalam memindahkan sumber daya mengikuti kondisi terbaru.

Gambar 6. *Strategic agility* menggerakkan BMI: meta kapabilitas & kapabilitas.



Namun temuan kami dalam kasus, tidak seluruhnya kapabilitas dalam *resource fluidity* ditemukan. Sorotan kami pada beberapa tindakan BMI dinilai sesuai dengan kapabilitas dalam *resource fluidity* seperti; meningkatkan keterlibatan mitra tani - membongkar pasang sistem penyediaan bahan baku (*modularising*), ekspansi dengan tetap fokus terhadap proses hulu hingga hilir - pemisahan sistem pengadaan bahan baku, pangelasan dan penjualan (*decoupling*), inovasi untuk sumber pendapatan baru - membangun infrastruktur industri pengalengan (*switching*). Bagaimanapun, terdapat kapabilitas dari *resource fluidity* yang tidak cocok dengan UKM dalam kasus, seperti *dissociating* karena basis UKM pada kasus dan pengamatan penulis terhadap UKM di Indonesia masih sangat kental dipengaruhi oleh pemilik beserta keluarganya, sehingga berpengaruh pada administrasi dan manajemen keuangan dimana belum ada pemisahan kepemilikan aset antara pemilik dengan perusahaan (Laporan Profil Bisnis Bank

Indonesia, 2015). Selain itu kapabilitas *grafting* tidak ditemukan karena Jejamuran lebih dominan melakukan kerjasama ketimbang akuisisi. Koheren dengan temuan Arbussa (2017), bahwa secara garis besar konsep *resource fluidity* dapat diaplikasikan pada UKM Jejamuran, namun dibutuhkan *scaled down* atau penyesuaian definisi dan fungsi kapabilitas lingkup konteks perusahaan besar dengan unit bisnis yang lebih kecil seperti UKM.

Kedua, mengenai meta-kapabilitas *leadership unity* secara utuh ditemukan dalam kasus kami, sehingga penulis percaya seutuhnya dengan konsep orisinal *leadership unity* dari Doz & Kosonen (2010). Keterlibatan pemilik dan manajemen pada UKM memiliki peran besar pada keberlanjutan perusahaan serta penentuan kebijakan strategis, baik saat fase perencanaan hingga monitoring eksekusi. Keterbukaan informasi dari manajemen dan adanya intensitas forum koordinasi serta evaluasi memudahkan antara manajemen dan seluruh karyawan dapat saling berbagi dan memberi masukan, sehingga tingkat hirarki dapat lebih datar dan manajemen yang lebih ramping (García-Morales et al., 2007; Damanpour, 2010). Hirarki yang datar memudahkan pemilik atau manajemen dalam mengendalikan karyawan, dan komunikasi yang lebih intens dengan karyawan, mitra dan pelanggan (Arbussa, 2017; O’Gorman, 2000). Selain soal hirarki, *leadership unity* dapat membantu Jejamuran dalam membangun kerjasama tim dan interpedensi antar bagian untuk menjaga performa dan kepentingan insentif bersama. Agenda besar Jejamuran dalam inovasi dan pembaruan kemungkinan mendorong *leadership unity* semakin ditingkatkan, maka dapat dikatakan antara BMI dan *strategic agility* saling terkait dan mereka inheren pada UKM.

Terkait hambatan untuk implementasi BMI, khususnya seputar manajerial dan

kepemimpinan pemilik, kami tidak menemukan hambatan dalam kasus yang diteliti. Berkaitan mengenai hambatan budaya dan kognitif seperti kurangnya kepercayaan atau konservatisme (Gray, 2002), problem budaya (Filson dan Lewis, 2000) dan hambatan emosional atau motivasi dalam mengambil resiko (McCracken, 2005; Mumford, 1988) justru tidak hadir signifikan. Kemungkinan implikasi *leadership unity* yang baik dan peran besar pemilik dapat meminimalisir berbagai hambatan penerapan BMI. Diungkapkan melalui tindakan manajemen Jejamuran dalam memerhatikan kesejahteraan karyawan, dialog terbuka dengan karyawan, integrasi dalam membentuk kekompakan tim, serta penyesuaian nilai perusahaan maka memungkinkan pemilik untuk mengarahkan karyawan untuk menuju tujuan yang diinginkan.

Namun kami justru menemukan kendala tentang kekhawatiran pemilik terhadap suksesor selanjutnya pada UKM dalam kasus. Menyikapi isu ini, penulis sebelumnya menggolongkan perusahaan Jejamuran bukan hanya tergolong UKM namun juga termasuk perusahaan keluarga/*family businesses*, sehingga penulis merujuk pada literatur terdahulu dari Levinson (1971) yang mengatakan bahwa operasional pada perusahaan keluarga tergolong rumit dengan adanya friksi yang muncul dari persaingan seorang ayah dengan anaknya dan antara anak dengan saudaranya. Penulis berasumsi bahwa friksi keluarga tersebut akan menjadi pematik tekanan dalam penerapan *leadership unity* di masa depan.

Bagaimanapun temuan ini memberikan penglihatan berharga, sehingga dibutuhkan sistem pengembangan pada struktur organisasi UKM lebih profesional. Meminjam pertanyaan kritis dari Lewis & Churchill (1983) bahwa ketika tahap UKM pada fase *take-off* akan ada pertanyaan “*Apakah mendelegasikan bisnis kepada orang lain dapat*

*meningkatkan efektivitas manajerial untuk berkembang pesat? atau justru dianggap sebagai turun tahta?. Apakah akan didelegasi atau tidak, tetap saja UKM membutuhkan sistem dan struktur SDM yang lebih mapan dan berkualitas. Maka penelitian ini mengusulkan bahwa melalui kapabilitas “Pengembangan SDM”, dalam rangka mempersiapkan talenta profesional dapat menjaga *value* perusahaan sekaligus mendukung peningkatan *leadership unity*.*

Ketiga, meta-kapabilitas terakhir yang diusulkan Doz & Kosonen (2010) yaitu *strategic sensitivity* dalam penelusuran penelitian ini terlihat memfasilitasi tindakan BMI pada UKM. Koheren dengan temuan Arbussa (2017) bahwa UKM memiliki sensitivitas dan mengantisipasi terhadap perubahan industri, konsumen dan pasar pada hari ini dan masa depan. Hal itu direpresentasikan oleh UKM Jejamuran melalui tindakan BMI seperti; memperoleh analisa pasar, percobaan pasar (*experimenting*), menjaga kualitas dengan pemeriksaan kembali sebelum menu disajikan dan memangkas rantai produksi untuk antisipasi persaingan harga (*anticipating*), memastikan prospek potensial - menyelidiki terhadap pasar (*abstracting*), aktif berkomunikasi dan menerima masukan dari pelanggan dan mitra (*distancing*), menyusun pembaruan rantai nilai (*reframing*). Interpretasi mengenai eksistensi kapabilitas ini dalam temuan kami berbeda dengan perspektif Arbussa (2017), dimana *strategic sensitivity* sama halnya penting bagi UKM namun UKM dianggap memiliki hambatan untuk memiliki kemampuan ini. Disebabkan *strategic sensitivity* sangat tergantung dan melekat pada karakteristik individu pemilik / direktur UKM, yang mana terkait pengalaman dan intelektual individu. Penulis berasumsi bahwa setiap gaya dan tipe kepemimpinan puncak akan memengaruhi tiap organisasi sekalipun UKM, sehingga meskipun penulis sepakat tentang melekatnya kapabilitas

individu manajer namun tetap saja bahwa *strategic sensitivity* akan memfasilitasi tindakan BMI selama syarat kapabilitas dasar (seperti; *anticipating, experimenting, dll*) dilakukan oleh UKM. Sama halnya dengan kasus friksi perusahaan keluarga yang dibahas di atas, maka UKM sulit untuk menjamin kemampuan *strategic sensitivity* di masa depan akan lebih baik atau lebih buruk, karena sangat tergantung oleh pemilik perusahaan selanjutnya.

Keempat, merupakan meta-kapabilitas terbaru yang diadaptasi dari usulan Arbussa (2017) yaitu *resourcefulness*, yang mana dalam kasus kami ditemukan melalui beberapa tindakan seperti; inovasi produk secara vertikal inovasi dengan tetap efisiensi persediaan bumbu dan bahan baku (*economising*) dan kolaborasi melalui interkoneksi dengan mitra kerjasama pembibitan jamur (*creative solving*). Kapabilitas *resourcefulness* kemungkinan memiliki variasi yang berbeda dan tergantung pada bentuk perusahaan dan bentuk kendala yang dihadapi, seperti yang dicontohkan Arbussa (2017) pada UKM jasa *outsourcing* bahwa *resourcefulness* mengenai fokus mengatasi hambatan kualitas dan kuantitas SDM melalui motivasi, pengembangan kompetensi mengoptimalkan kekuatan karyawan. Meskipun pada penelitian ini mengakui adanya dorongan *resourcefulness* dalam tindakan BMI, namun dalam dasar kapabilitas *resourcefulness* yaitu solusi kreatif dan penghematan memiliki dimensi yang begitu luas dan tidak begitu dijelaskan oleh Arbussa.

Secara garis besar penelitian ini berasumsi bahwa ke-empat meta-kapabilitas di atas mudah ditemukan dan cocok dengan tindakan strategis UKM dengan konteks *downscaled adaptation* dan penambahan kapabilitas terhadap konsep meta-kapabilitas orisinal, atau dalam arti konteks disesuaikan dengan bisnis UKM. Dapat dikatakan *strategic agility*

melekat pada BMI milik UKM.

4.3 Kapabilitas spesifik dalam UKM: *Strategic Network*.

Penelitian ini mengamati bahwa meta-kapabilitas dalam *strategic agility* yang tersedia saat ini masih sedikit dan belum jelas berbicara mengenai analisa koherensi dengan pihak eksternal. Untuk membangun asumsi sebelumnya kita munculkan pertanyaan “*seberapa penting eksternal berperan dalam model bisnis?*”. Meskipun saat ini telah beredar luasnya berbagai kerangka dan dimensi model bisnis, namun temuan kami mendukung bahwa hubungan dengan pihak eksternal berpengaruh besar pada konfigurasi internal bisnis baik pada aspek rantai nilai, pemasaran hingga penciptaan nilai. Pengembangan nilai jaringan pada model bisnis dan konstruksi desain memungkinkan pengembangan jaringan nilai yang kompleks, kolaboratif, dan saling berhubungan akan mendorong inovasi dalam lingkungan yang cepat berubah dan kompetitif (Al-Debei et al., 2013), sehingga peran meta-kapabilitas dalam berjejaring dapat menjadi pendorong pembaruan model bisnis.

Wawasan terhadap empat meta-kapabilitas yang disediakan Doz & Kosonen (2010) dan Arbussa (2017) secara eksplisit belum menghadirkan secara khusus mengenai kemampuan berjejaring dengan eksternal. Pengamatan oleh penulis tentang *strategic sensitivity*, dimana perusahaan meskipun memperoleh berbagai wawasan berharga dari eksternal (seperti *anticipating*, *experimenting* dan *distancing*), namun belum dijelaskan bagaimana cara komunikasi dan memperoleh akses dengan eksternal agar mau memberikan berbagai wawasan berharga. Dalam *leadership unity*, perusahaan juga dicerminkan bagaimana dialog dua arah dihadirkan antar internal perusahaan saja.

Meskipun peran eksternal cukup mencolok pada *resource fluidity*, secara khusus kehadiran eksternal lebih membahas rekonfigurasi sumber daya eksternal terhadap sumber daya internal (*modularising, grafting*), namun tidak membahas bagaimana cara memperoleh hubungan dengan perusahaan yang akan diakuisi (bermanfaat untuk *grafting*) atau bagaimana cara membangun akses ke sumber daya strategis. Sedangkan *resourcefulness* belum memberikan gambaran secara spesifik mengenai bentuk *creative solving* dan *economising* menuju pada kemampuan berjejaring.

Strategic network dapat artikan sebagai kemampuan spesifik perusahaan untuk menghubungkan dan menciptakan interpedensi dengan jaringan perusahaan (Battistella, 2017), hingga membangun kerjasama yang terkoordinasi dengan pihak eksternal (Hinterhuber & Hirsch, 1998) untuk mendorong inovasi dan kompetitivitas perusahaan. Dengan demikian kapabilitas ini akan menggabungkan kemampuan seperti; (i)"kolaborasi" - kemampuan untuk bekerja melintasi batas untuk memastikan efisiensi dan *leverage* (Ulrich & Smallwood, 2004), (ii) "konektivitas pelanggan" - membangun hubungan kepercayaan yang berkelanjutan dengan pelanggan yang menjadi targetkan (Ulrich & Smallwood, 2004), (iii) "pemilihan partner" - kemampuan memilih mitra jaringan yang menarik (fit dengan perusahaan) dan memungkinkan untuk kerjasama jangka panjang (Hinterhuber & Hirsch, 1998) dan (iv) "Interkonektivitas" - kemampuan untuk membuat jaringan yang dapat mengeksploitasi *small-world effect* (De Toni et al, 2011).

Kemampuan dalam berjejaring strategis (*strategic network*) melibatkan kemampuan mengembangkan jaringan di lingkungan perusahaan, dengan prinsip *win-win solution*, penciptaan wawasan, saling berbagi dan memperoleh definisi arah baru perusahaan.

Meskipun pada literatur sebelumnya seputar *strategic network* mampu dilihat dari beberapa perspektif seperti; konteks internal-eksternal (Battistella, 2017) dan jaringan operasional-personal-strategis (Ibarra & Hunter, 2007), namun definisi *strategic network* penelitian ini lebih fokus terhadap eksternal konteks terkait bagaimana perusahaan menghubungkan sistem internal dengan jaringan eksternal. Sedangkan perspektif menciptakan interpedensi secara internal dianggap telah difasilitasi oleh empat kapabilitas yang beredar saat ini.

Meskipun seluruh tindakan BMI pada kasus UKM yang peneliti amati, secara eksplisit dapat diperiksa bahwa komponen kapabilitas *strategic network* mendorong berbagai tindakan yang dilakukan Jejamuran. Jejamuran memiliki kemampuan memilih partner (*choosing partner*) yang tepat dan menguntungkan, dicontohkan bagaimana mereka memilih petani yang berkompeten. Kerjasama yang baik dan saling menguntungkan mampu menciptakan kolaborasi kinerja (*collaboration*) antara Jejamuran dengan mitra petani, sehingga mendukung adanya interkoneksi (*interconectivity*). Selain itu, kemampuan berjejaring dalam konektivitas pelanggan (*customer connectivity*) ditunjukkan dalam kasus ketika Jejamuran membangun hubungan emosional dengan pelanggan melalui intensitas komunikasi dan respon positif terhadap keluhan. Melalui analisa peneliti terhadap hal-hal baru yang dilakukan Jejamuran, secara khusus Jejamuran menjalin kerjasama dengan berbagai *marketplace* (seperti Shopee & BukaLapak) dan berbagai blogger yang berguna untuk *branding* hingga *direct selling*. Sehingga melalui tindakan tersebut dapat dikategorikan Jejamuran melakukan kerjasama dan kolaborasi (*collaboration*).

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Mengikuti jejak Arbussa (2017), penelitian ini berisi proposal untuk mengeksplorasi manifestasi *strategic agility* dalam memfasilitasi inovasi model bisnis (BMI) dan bagaimana mereka cocok dan sesuai dengan sifat milik UKM. Adapun rangkuman terhadap temuan sebagai berikut.

1. Penelitian ini menemukan bahwa keempat meta-kapabilitas dari *strategic agility* yaitu; *strategic sensitivity*, *leadership unity*, *resource fluidity* (Doz & Kosonen, 2010) dan *resourcefulness* (Arbussa, 2017) terbukti menjadi proses integral, melekat dan didorong oleh karakteristik UKM. Keberadaan mereka mampu dilihat melalui tindakan BMI yang dilakukan UKM pada kasus, sehingga penelitian ini sependapat dengan Doz & Kosonen (2010) bahwa *strategic agility* jelas merupakan kunci untuk memiliki kemampuan untuk mengubah dan memperbarui model bisnis pada perusahaan. Meskipun temuan pada kasus kami terdapat perbedaan dengan penelitian Arbussa (2017) yang berasumsi bahwa hanya *strategic sensitivity* dari sekian meta-kapabilitas lainnya yang tidak ditemukan secara jelas pada UKM, disebabkan kemampuan *strategic sensitivity* pada UKM hanya bergantung pada individual *General Manager* / Direktur. Namun penelitian ini lebih fokus mengenai keberadaan kapabilitas dasar, sehingga berdasarkan temuan *strategic sensitivity* terbukti dapat memfasilitasi tindakan strategis dari UKM.

2. Berkenaan meta-kapabilitas *leadership unity* dan *resource fluidity* secara utuh ditemukan dalam kasus dan mampu berperan mendorong tindakan BMI. Dalam hal ini, secara bersamaan temuan kami sejalan dengan literatur Arbussa (2017) dan Doz & Kosonen (2010). Hanya saja penelitian ini melihat adanya celah mengenai topik kontinuitas manajemen dan sdm perusahaan yang profesional, melirik gagasan awal tentang kapabilitas *strategic agility* yang diusulkan Doz & Kosonen (2008) hingga modifikasi oleh Arbussa (2017) belum banyak membahas hal ini. Belajar dari fenomena dalam kasus, penelitian ini menyorot pentingnya isu kontinuitas manajemen dalam perusahaan UKM yang dalam kasus ini berbentuk perusahaan keluarga. Maka dari itu kami mengusulkan untuk tambahan kemampuan *developing* / pengembangan SDM dalam meta-kapabilitas *leadership unity* (lihat Gambar 4). Secara keseluruhan kemampuan *strategic agility*, penelitian ini sejalan dengan Arbussa (2017) mengenai relevansi kemampuan, maka peneliti memberikan catatan bahwa diperlukan *downscaled adaptation* terhadap konteks teori dalam penerapan UKM, yang artinya penjabaran definisi tiap kapabilitas dasar disesuaikan dengan isu-isu strategis yang dihadapi UKM.
3. Dalam kasus yang ditemui penelitian ini, UKM Jejamuran berjejaring dengan eksternal dan memanfaatkan secara aktif jaringan tersebut kedalam rekonfigurasi internal. Didukung oleh Al-Debei et al. (2013) bahwa pengembangan jaringan nilai secara khusus mampu menciptakan kolaborasi dan saling berhubungan antar jaringan kerjasama yang akan mendorong inovasi. Sehingga memperkuat

asumsi bahwa berjejaring secara strategis dapat bermanfaat untuk memfasilitasi inovasi model bisnis. Dalam pengamatan kami, kapabilitas yang beredar sekarang dalam *strategic agility* belum secara jelas ditemukan wacana mengenai kemampuan perusahaan mengembangkan jaringan dengan prinsip *win-win solution*, penciptaan wawasan, dan saling berbagi dengan mitra. Maka hal itu menjadi urgensi penelitian ini untuk mengusulkan framework baru untuk *strategic agility* dengan menambahkan meta-kapabilitas yang dinamakan *strategic network*. *Strategic network* dapat artikan sebagai kemampuan spesifik perusahaan untuk menghubungkan dan menciptakan interpedensi dengan jaringan perusahaan, hingga membangun kerjasama yang terkoordinasi dengan pihak eksternal untuk mendorong inovasi. Meta-kapabilitas ini dapat dikatakan kemampuan khusus yang dimiliki UKM untuk mengatasi keterbatasan yang melekat, dan secara eksplisit *strategic network* ditemukan dalam berbagai tindakan BMI.

Secara keseluruhan penelitian ini berkontribusi dalam 3 hal. Pertama, penelitian ini menggabungkan unsur dari dua kerangka kerja yang berbeda yaitu *strategic agility* dan inovasi model bisnis (BMI), dengan konteks minimnya literatur terdahulu yang membahas hubungan antara kedua teori ini, dengan konteks UKM dan secara lebih khusus perusahaan kuliner di Indonesia. Kedua, peneliti mengidentifikasi peran meta-kapabilitas sebagai dasar dalam menggerakkan tindakan model bisnis untuk menciptakan inovasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Berdasarkan temuan kami, justru kami menemukan fenomena yang berpotensi sebagai bahan untuk memperluas

gagasan mengenai kerangka meta-kapabilitas dalam *strategic agility*. Sehingga peneliti mengusulkan tambahan kemampuan ke-lima yaitu *strategic network* dengan *downscaled adaptation* sesuai konteks UKM. Ketiga, kami membuktikan terjadinya dinamisasi pada meta-kapabilitas dapat mengembangkan *strategic agility* itu sendiri dan lebih lanjut mendorong BMI.

5.2 Hambatan Penelitian

Meskipun penelitian ini mengikuti metode kualitatif yang dibahas oleh Pettigrew (1990) mengenai pemilihan kasus berdasarkan aspek keunikan dan peneliti memilih metode longitudinal untuk meningkatkan validitas internal (Leonard-Barton, 1990), namun pemilihan kasus dalam penelitian kami terbatas kasus tunggal pada sektor tertentu dan menjabarkan fenomena keunikan terbatas pada pasar niche yang dimiliki oleh UKM dalam kasus. Namun metode ini cukup berguna untuk mengeksplorasi dan membangun kerangka teori baru di bidang *strategic agility* dan BMI dalam konteks UKM.

Dalam pengujian dan pengelompokan tindakan strategis kedalam dimensi meta-kapabilitas yang dilakukan dalam kasus terbatas dijabarkan oleh peneliti berdasarkan kerangka asumsi yang dibangun oleh teori sebelumnya, meskipun definisi terhadap teori tersebut belum disempurnakan dalam konteks yang lebih kecil yaitu UKM.