

TESIS

**REDESAIN MODEL BISNIS DENGAN PENGADOPSIAN
TEKNOLOGI DIGITAL**



Diajukan Oleh:

Inoviana Olivia

20911008

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2024

**REDESAIN MODEL BISNIS DENGAN PENGADOPSIAN
TEKNOLOGI DIGITAL**

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

Inoviana Olivia

20911008

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2024

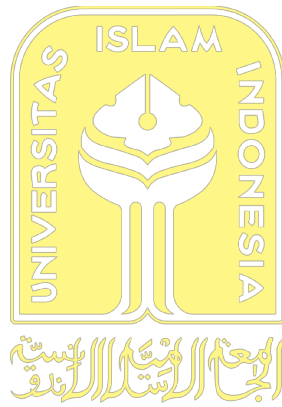
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 31 Juli 2024

Inoviana Olivia

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Anjar Priyono', written in a cursive style.

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

Dosen Penguji II

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Dr. Dessy Isfanadewi', written in a cursive style.

Dr. Dessy Isfanadewi, MM.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur saya panjatkan kepada Allah S.W.T. yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga terselesaikannya Tesis yang berjudul “Redesain Model Bisnis dengan Pengadopsian Teknologi Digital”, untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Sholawat dan salam tak lupa dipanjatkan bagi junjungan kita Nabi Muhammad S.A.W.

Saya menyadari bahwa tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, penulisan Tesis ini tidak mudah untuk diselesaikan. Pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberi arahan dan dukungan dalam penulisan Tesis ini, khususnya kepada :

1. Kedua orang tua yang paling kusayangi, Papa Indra Gunawan, S.H., M.H. dan Mama Oktriana, S.E. terima kasih tidak terhingga karena dengan penuh kesabaran selalu mendoakan dan mendukung penulis sehingga penulis sampai dititik terselesaikannya tesis ini.
2. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D., CPM. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, dukungan, nasihat, saran kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
3. Ibu Dr., Dra. Dessy Isfianadewi, M.M. selaku Dosen Penguji, yang sudah memberi banyak masukan dan arahan untuk penulisan tesis ini.
4. Staff dan rekan-rekan seperjuangan sekalian di Program Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia atas kebaikan dan bantuannya selama ini.
5. Almer Javier dan Nabilla Syfa adik kandungku, Acik dan adek Azka, Ani dan Una, karena tangannya selalu terbuka dan tidak pernah pergi, menghibur dikala sedih, dan senantiasa mengingatkan bahwa aku kuat.

Terima kasih kepada semua pihak yang terlibat baik langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan tesis ini, semoga tesis ini bisa bermanfaat bagi semua pihak dikemudian hari.

Yogyakarta, 31 Juli 2024

MOTTO

“Tetapi hanya Allah-lah pelindungmu,
dan Dia penolong yang terbaik.”

—Q.S. Ali Imran: 150.

“Allah akan memberikan yang lebih baik dari apa yang telah diambil
darimu.”

—Q.S. Al-Anfal: 70.

“Apa yang melewatkanmu tidak akan pernah menjadi takdirmu,
dan apa yang ditakdirkan untukmu tidak akan pernah melewatkanmu.”

—Umar bin Khattab

“Life can be heavy, especially if you try to carry it all at once.
Part of growing up and moving into new chapters of your life is about catch
and release. What I mean by that is knowing what things to keep and what
things to release. Decide what is yours to hold and let the rest go.

The scary news is you're on your own now.
But the cool news is you're on your own now.”

—Taylor Swift

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	i
KATA PENGANTAR.....	iii
MOTTO.....	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Fokus Penelitian	4
1.5. Manfaat Penelitian	4
1.6. Sistematika Penulisan.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
2.1. Landasan Teori	6
2.1.1 Digitalisasi Dalam Konteks Perusahaan	6
2.1.2. Bisnis Model dan Inovasi Model Bisnis	7
2.1.3. Kemampuan Dinamis dan Inovasi Model Bisnis.....	9
2.1.4. Penelitian Terdahulu.....	11
BAB III METODE PENELITIAN.....	12

3.1	Jenis Penelitian.....	12
3.2	Objek Penelitian	12
3.3	Instrumen Penelitian.....	13
3.4	Sumber Data.....	13
3.5	Teknik Pengumpulan Data	14
3.6	Pengujian Keabsahan Data.....	15
3.7	Teknik Analisis Data	15
	Tabel 1. Teknik Analisis Data	16
BAB IV PEMBAHASAN DAN STUDI KASUS		17
4.1	Pembahasan.....	17
4.1.1	Usaha Kecil Menengah: Wicapu Kreatif.....	17
4.1.1.1	Sejarah dan Profil UKM Wicapu Kreatif.....	17
4.1.1.3	Tenaga Kerja	18
4.1.1.4	Area Pemasaran.....	19
4.1.1.5	Teknologi Digital yang Digunakan	20
4.1.1.6	Model Bisnis Setelah Penerapan Teknologi Digital yang Advance..	20
4.1.1.7	Studi Kasus 1: UKM Wicapu Kreatif.....	23
	Tabel 2. Sumber Data Wicapu Kreatif	23
4.1.1.8	Perbandingan Sebelum Dan Setelah Penerapan Teknologi Digital Dalam Model Bisnis: Kasus Wicapu Kreatif	26
	Tabel 3. Perbandingan sesudah dan sebelum penerapan teknologi digital Wicapu Kreatif	28
	Tabel 4. Perbandingan penjualan produk Wicapu Kreatif sebelum dan sesudah penerapan teknologi digital advance.....	29
4.1.2	Usaha Kecil Menengah: Alito Sportwear.....	29
4.1.2.1	Sejarah dan Profil Perusahaan UKM Alito Sportwear.....	29
4.1.2.2	Produk Yang Dihasilkan.....	30

4.1.2.3	Tenaga Kerja	30
4.1.2.4	Area Pemasaran.....	31
4.1.2.5	Teknologi Digital yang Digunakan	32
4.1.2.6	Model Bisnis Setelah Penerapan Teknologi Digital yang Advance..	32
4.2.1.7	Studi Kasus 1: UKM Alito Sportwear.....	35
	Tabel 5. Sumber Data Alito Sportwear	35
4.2.1.8	Perbandingan Sebelum Dan Setelah Penerapan Teknologi Digital Dalam Model Bisnis: Kasus Alito Sportwears.....	38
	Tabel 6. Perbandingan sebelum dan sesudah penerapan teknologi digital Alito Sportwear	40
	Tabel 7. Perbandingan perkiraan penjualan produk Alito Sportwear sebelum dan sesudah penerapan teknologi digital secara advance	40
BAB V DISKUSI DAN ANALISIS		41
6.1	Pengaruh Digitalisasi pada Model Bisnis UKM Wicapu Kreatif dan UKM Alito Sportwear	41
6.2	Cross Case Analysis: Perbandingan Temuan Diantara Kedua Kasus ...	42
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		44
6.1	Kesimpulan	44
6.2	Saran.....	45
DAFTAR PUSTAKA		46
LAMPIRAN.....		49

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Teknik Analisis Data	16
Tabel 2. Sumber Data Wicapu Kreatif	23
Tabel 3. Perbandingan sesudah dan sebelum penerapan teknologi digital Wicapu Kreatif	28
Tabel 4. Perbandingan penjualan produk Wicapu Kreatif sebelum dan sesudah penerapan teknologi digital advance	29
Tabel 5. Sumber Data Alito Sportwear	35
Tabel 6. Perbandingan sebelum dan sesudah penerapan teknologi digital Alito Sportwear	40
Tabel 7. Perbandingan perkiraan penjualan produk Alito Sportwear sebelum dan sesudah penerapan teknologi digital secara advance	40

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konseptual	10
Gambar 2 dan 3. Logo Perusahaan	13

Redesain Model Bisnis Dengan Pengadopsian Teknologi Digital

ABSTRAK

Saat ini digitalisasi telah memberikan pengaruh terhadap model bisnis perusahaan. Meskipun perusahaan mungkin menyadari perlunya digitalisasi, banyak yang tidak yakin tentang bagaimana memulai transformasi digital ini. Inovasi model bisnis merupakan topik penting dalam lingkungan bisnis dan menjadi topik terkini dalam bidang penelitian dan hubungannya dengan digitalisasi. Khususnya di Indonesia, mengingat perlunya lebih banyak penelitian terkait dengan isu serupa. Penelitian ini akan berfokus pada studi terhadap dua perusahaan industri kreatif, perusahaan dipilih berdasarkan aksesibilitas dan kenyamanan. Dua industri perusahaan yang berbeda ini berada di Kabupaten Sleman. Tujuan spesifiknya adalah mengetahui sejauh mana digitalisasi mempengaruhi model bisnis pada suatu perusahaan.

Penelitian ini bersifat kualitatif dan pengambilan data dilakukan dengan wawancara mendalam semi-terstruktur kepada masing-masing tiga orang perwakilan dari kedua industri kreatif tersebut. Kedua industri yang dijelaskan dalam penelitian ini menguraikan pengaruh digitalisasi terhadap model bisnis perusahaan mereka.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan dampak digitalisasi dan penciptaan nilai sangat positif dan efektif untuk kedua industri tersebut. Digitalisasi membuat nilai tambah bagi perusahaan karena lebih mudah dikenal dan dijangkau oleh pelanggan, jaringan dan mitra. Untuk penangkapan nilai, digitalisasi membuat pendapatan perusahaan sangat meningkat. Pemanfaatan nilai yang dihasilkan digitalisasi juga membuat industri kreatif resin dan industri kreatif percetakan memiliki inovasi untuk meningkatkan layanan baru dan permintaan produk baru.

Secara umum, penelitian yang lebih luas dan lebih lanjut tentunya diperlukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh digitalisasi terhadap model bisnis dan strategi perusahaan.

Keywords: Digitalisasi, Transformasi Digital, Model Bisnis, Inovasi Model Bisnis

Redesign Business Models with the Adoption of Digital Technology

ABSTRACT

Digitalization has had an impact on company business models. While companies may be aware of the need for digitalization, many are unsure about how to begin this digital transformation. Business model innovation is an important topic in the business environment and is a current topic in the field of research and its relationship with digitalization. Especially in Indonesia, considering the need for more research related to similar issues. This research will focus on studying two creative industry companies, companies are selected based on accessibility and convenience. These two different company industries are located in Sleman Regency. The specific objective is to find out the extent to which digitalization affects a company's business model.

This research is qualitative in nature and data collection was carried out using semi-structured in-depth interviews with three representatives each from the two creative industries. Both industries described in this research outline the impact of digitalization on their companies' business models. The findings in this research show that the impact of digitalization and value creation is very positive and effective for both industries. Digitalization creates added value for companies because it is easier for customers, networks and partners to recognize and reach them. For value capture, digitalization makes company revenues greatly increase. Utilizing the value generated by digitalization also enables the creative resin industry and creative printing industry to innovate to increase new services and demand for new products. In general, broader and further research is certainly needed to determine the extent of the influence of digitalization on business models and company strategies.

Keywords: Digitalization, Digital Transformation, Business Models, Business Model Innovation

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Revolusi Industri 5.0 membuat digitalisasi memiliki peran penting dan seiring dengan berjalannya waktu, digitalisasi menjadi ancaman sekaligus memberikan peluang kepada pelaku bisnis untuk mentransformasikan teknologi digital. Meningkatnya digitalisasi telah mempengaruhi berbagai aktivitas bisnis termasuk model bisnis perusahaan. Meskipun perusahaan mungkin menyadari perlunya digitalisasi, banyak yang tidak yakin tentang bagaimana memulai transformasi digital ini. Dengan meningkatnya fokus pada pelanggan, tingginya jumlah pesaing, perubahan ekonomi, interkonektivitas antar pasar dan perubahan teknologi, perusahaan dipaksa untuk memikirkan kembali model tradisional dan mengembangkan format bisnis baru untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Chesbrough, 2003; Johnson et al., 2008; Lindgardt dkk., 2009; Teece, 2010; Casadesus-Masanell dan Ricart, 2011; Lee et al., 2012; Schneider and Spieth, 2013; Nunes & Russo, 2019). Dalam sudut pandang strategis, pengaruh digitalisasi terhadap model bisnis ini tidak jelas dan merupakan tantangan dalam pemanfaatan peluang teknologi, sehingga dalam bidang digitalisasi dan inovasi model bisnis ini menjadi sangat menarik (Mezger, 2014; Loebbecke dan Picot, 2015; Paulus-Rohmer et al., 2016; Bouwman et al., 2018; Rachinger et al., 2019).

Digitalisasi adalah konversi informasi dari format analog menjadi format digital. Sedangkan transformasi digital mencakup konsepsi untuk merekayasa ulang bisnis sebagai mekanisme untuk menangkap potensi teknologi informasi, sebagai transformasi mendalam pada aktivitas perusahaan atau menggunakan kemajuan digital. Digitalisasi dapat membuat perubahan di semua tingkatan masyarakat dan menawarkan potensi untuk menciptakan produk, layanan, dan bisnis model yang benar-benar baru (Matzler et al., 2013; Rachinger et al., 2019). Inovasi ini dapat mengarah pada bentuk kerjasama baru antar perusahaan atau modifikasi hubungan dengan pelanggan dan karyawan (Kiel et al., 2016 mengacu pada Kagermann et al., 2013 dalam Rachinger et al., 2019).

Model bisnis didefinisikan sebagai tata cara perusahaan menciptakan dan memanfaatkan nilai untuk memenuhi kebutuhannya dan mencapai keuntungan melalui target pelanggan (Teece, 2010; Matzler et al., 2013; Nunes & Russo, 2019). Inovasi model bisnis sangat penting untuk pencapaian kesuksesan perusahaan dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis. Perusahaan yang melakukan inovasi model bisnisnya hadir dalam lingkungan pemasaran dalam era digital saat ini lebih unggul dari pesaingnya (Bonakdar 2015). Memahami prosesnya, inovasi model bisnis ini dapat mengarah pada penemuan peluang pasar baru, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, menempatkan perusahaan pada posisi terdepan dibandingkan pesaingnya (Sinfield et al., 2012; Moema et al., 2017). Penerapan inovasi model bisnis yang berkelanjutan juga dapat meningkatkan kinerja keuangan, sosial, dan lingkungan mereka serta meningkatkan ketahanan dan keterpaparan terhadap risiko dari lingkungan perusahaan yang tidak stabil dan sangat dinamis (Boons and Lüdeke- Freund 2013; Rashid et al., 2013; Bilad et al., 2022).

Dalam penelitian sebelumnya disebutkan bahwa sebagian besar (54%) perusahaan dari survei global lebih senang dengan suatu bisnis model yang baru daripada produk dan layanan baru sebagai sumber keunggulan kompetitif di masa yang akan datang dan menawarkan bisnis yang inovatif sebagai sarana untuk melahirkan pasar baru atau memungkinkan perusahaan untuk mewujudkan peluang baru di pasar yang ada (Iqbal et al., 2021; Haiqal et al., 2022). Penelitian yang dilakukan pada tahun 2017 oleh Rachinger mengumpulkan data empiris kualitatif dari 12 narasumber pada dua industri perusahaan yang berbeda yaitu perusahaan media dan perusahaan otomotif di Austria, membahas permasalahan bagaimana digitalisasi dalam konteks model bisnis memberikan tekanan pada perusahaan untuk merefleksikan strategi. Temuan dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa perwakilan media dan industri otomotif memahami tekanan dan peluang digitalisasi terkait inovasi model bisnis, namun penerapan dan implementasinya masih merupakan tantangan (Rachinger et al., 2017).

Digitalisasi dapat diasumsikan memiliki pengaruh pada praktiknya pada setiap industri karena berdampak pada strategi perusahaan dan menantang bisnis model yang ada untuk dipertimbangkan kembali dan diadaptasi (Linz et al., 2017). Namun,

sejauh mana digitalisasi berdampak pada aktivitas perusahaan dan mengarah pada inovasi model bisnis berbeda dari satu industri ke industri lainnya dan memerlukan waktu karena model bisnis lebih bergantung pada konteks dibandingkan teknologi, bergantung pada sumber daya dan kemampuan yang tersedia dalam masing-masing perusahaan (Teece, 2018, hal.45 dalam Rachinger et al., 2017). Rachinger menggunakan segitiga logika bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2002) dikombinasikan dengan perspektif yang ditawarkan oleh pandangan kapabilitas dinamis (Teece et al., 1997; Mezger, 2014; Teece, 2018) untuk digunakan sebagai latar konseptual. Bisnis model juga dipahami sebagai mekanisme penciptaan nilai, penyampaian, dan penangkapan yang digunakan oleh perusahaan (Teece, 2018, hal. 41 dalam Rachinger et al., 2017). Dalam konteks ini, tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi apakah dan bagaimana digitalisasi memengaruhi model bisnis suatu perusahaan dan mengarah pada inovasi model bisnis.

Inovasi model bisnis merupakan topik penting dalam lingkungan bisnis dan menjadi topik terkini dalam bidang penelitian dan hubungannya dengan digitalisasi. Khususnya di Indonesia, mengingat perlunya lebih banyak penelitian terkait dengan isu serupa, sehingga peneliti berpendapat bagaimana digitalisasi mempengaruhi model bisnis perusahaan di Indonesia? Dan bagaimana perusahaan di Indonesia mengatasi digitalisasi model bisnis di perusahaannya? Pembatasan dilakukan dalam studi terhadap dua perusahaan industri kreatif, perusahaan dipilih berdasarkan aksesibilitas dan kenyamanan. Dua industri perusahaan yang berbeda ini berada di Kabupaten Sleman. Tujuan spesifiknya adalah mengetahui sejauh mana digitalisasi mempengaruhi model bisnis pada suatu perusahaan, khususnya pada dua sektor perusahaan yaitu Alito *Sportswear* dan Wicapu Kreatif, dan mengetahui bagaimana dua sektor perusahaan yang berbeda tersebut (Alito *Sportswear* dan Wicapu Kreatif) dalam mengatasi digitalisasi model bisnis. Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang ada, maka peneliti mengajukan penelitian dengan judul **“Redesain Model Bisnis Dengan Pengadopsian Teknologi Digital”**.

1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana digitalisasi mempengaruhi model bisnis suatu perusahaan?

1.3.Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui sejauh mana digitalisasi mempengaruhi model bisnis pada suatu perusahaan, khususnya pada dua sektor perusahaan yang berbeda yaitu *Alito Sportswear* dan *Wicapu Kreatif*.

1.4.Fokus Penelitian

Penelitian ini akan berfokus kepada bagaimana dua perusahaan dalam sektor industri kreatif di Indonesia khususnya di Kabupaten Sleman, dalam memahami dan mengetahui sejauh mana digitalisasi saat ini mempengaruhi model bisnis perusahaannya.

1.5.Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi sejauh mana digitalisasi mempengaruhi model bisnis perusahaan dan sebagai bahan evaluasi perusahaan untuk mengatasi digitalisasi model bisnis.

2. Bagi Peneliti

Sebagai sarana pengembangan dan pengaplikasian ilmu pengetahuan teoritis yang telah ditempuh selama di bangku kuliah.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai pertimbangan dan referensi untuk penelitian selanjutnya dan memberikan kontribusi dalam menambah keilmuan dalam membangun, menguji dan mengembangkan sebuah teori manajemen strategi khususnya terkait isu digitalisasi dalam model bisnis di sektor industri yang berbeda yang ada di Indonesia.

1.6.Sistematika Penulisan

Sistematika yang digunakan dalam penulisan tesis ini terbagi menjadi lima bab, yaitu:

1. **BAB I : PENDAHULUAN**

Berisi tentang latar belakang masalah penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, fokus penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

2. **BAB II : KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR**

Berisi tentang landasan teoritis yang menjabarkan teori-teori para ahli yang akan digunakan pada penelitian ini, kajian penelitian sebelumnya, dan kerangka pikir.

3. **BAB III : METODE PENELITIAN**

Berisi tentang jenis penelitian, metode dan pendekatan kualitatif yang akan ditempuh dalam menyelesaikan penelitian ini, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

4. **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berisi tentang analisis data, pembahasan, dan penjelasan juga temuan-temuan yang diperoleh dalam penelitian. Bagian ini juga berisi implikasi dari hasil analisis yang diperoleh dari penerapan transformasi digital pada PT. Rekso Nasional Food (RNF).

5. **BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi kesimpulan dan intisari dari pembahasan implikasi dan analisis penelitian yang diperoleh dari bab-bab sebelumnya. Kesimpulan yang dikemukakan juga jawaban atas rumusan masalah dan pencapaian tujuan penelitian. Saran yang merupakan hasil dari kesimpulan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Digitalisasi Dalam Konteks Perusahaan

Digitalisasi, atau yang perlu digaris bawahi transformasi digital adalah masalah kompleks yang mempengaruhi tiap bagian dalam perusahaan. Transformasi digital merujuk pada transformasi model operasi, produk atau layanan suatu organisasi yang didorong oleh adopsi teknologi digital skala besar dengan tujuan meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi (Warner dan Wager, 2019). Sedangkan digitalisasi didefinisikan sebagai adopsi atau peningkatan penggunaan teknologi digital oleh perusahaan untuk mengubah model bisnis dan proses menjadi lebih efisien, terukur, dan terintegrasi (Gimpel & Röglinger, 2015). Digitalisasi digunakan untuk menggambarkan setiap perubahan dalam organisasi dan model bisnis perusahaan atau organisasi karena meningkatnya penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja dalam ruang lingkup bisnis (Westerman et al., 2011 dalam Rachinger et al., 2017).

Transformasi digital juga menjadi proses perusahaan mengintegrasikan teknologi digital ke dalam setiap lini bisnis dan fungsi digital secara menyeluruh dan integratif untuk berinovasi model bisnis perusahaan, yang melibatkan penggunaan kombinasi teknologi digital canggih dan orientasi kepercayaan serta budaya kolaborasi dalam ekosistem digital. Proses penerapan transformasi digital bukan hanya sekedar tentang menerapkan sebuah teknologi baru ke dalam sebuah perusahaan tetapi juga organisasi harus tetap kompetitif dalam menanggapi suatu perubahan, tetapi dapat merangsang sebuah inovasi model bisnis yang ada (Album Khitan, 2020; Ridho, 2021), sehingga bisnis yang telah menjadi usang dapat digantikan oleh yang baru (Souto, 2015; Matzler et al., 2016; Rachinger et al., 2017).

Perkembangan teknologi yang terjadi kini, seperti *Internet of Things (IoT)*, *Artificial Intelligence (AI)*, penjualan barang dan jasa secara online, seluler pintar, dan lainnya secara khusus mengarah pada transformasi digital model bisnis. Model apa pun sebagai layanan muncul ketika platform dengan jaringan bisnis dan

ekosistem dipromosikan. Sementara itu, pelanggan dapat menerima akses informasi yang luas melalui internet dan memiliki banyak saluran untuk dipilih (Linz et al., 2017; Berman, 2012). Meskipun persaingan terjadi berdasarkan model bisnis yang unggul (Linz et al., 2017), perusahaan perlu menginovasi model bisnis mereka agar sukses di dunia digital. Hal ini menyiratkan bahwa teknologi dan inovasi model bisnis saling melengkapi (Chesbrough, 2010; Rachinger et al., 2017).

2.1.2. Bisnis Model dan Inovasi Model Bisnis

Secara umum, model bisnis secara nyata menggambarkan bagaimana perusahaan menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan dan mekanisme yang digunakan untuk mendapatkan bagian dari nilai tersebut, namun terdapat kesepakatan bahwa dalam hal ini nilai teoritis sangat kurang (Teece, 2018, hal. 40 dalam Rachinger et al., 2017). Hal ini mengarah pada situasi di mana konstruksi inti tidak didefinisikan dan didimensikan secara memadai sehingga sulit untuk melakukan pengujian empiris (Foss dan Saebi, 2018; Rachinger et al., 2017). Perusahaan akan terus mengalami perubahan dalam lingkungan kompetitif dan sebuah model bisnis harus dapat mengatasi permasalahan tersebut. Untuk menggabungkan kondisi yang baru, sebuah perusahaan harus menginovasi model bisnisnya (Johnson et al., 2008; Teece et al., 2016; Ciacci & Penco, 2023). Model bisnis yang dikembangkan dengan baik dapat dibuktikan dengan bagaimana perusahaan dalam memberikan atau menangkap nilai dari inovasi mereka (Chesbrough, 2007; Miller et al., 2021; Ciacci et al., 2023).

Inovasi model bisnis merupakan elemen kunci bagi daya saing perusahaan (Toma et al., 2020). Proses inovasi model bisnis juga bergantung pada budaya perusahaan nilai organisasi yang dikomunikasikan melalui norma dan dapat diamati dalam pola perilaku (Hock et al., 2016; Homburg dan Pfesser, 2000; Schein, 1992). Dalam memahami proses inovasi model bisnis, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang lebih baik peluang pasar baru dapat ditemukan cara menempatkan perusahaan di depan para pesaingnya (Sinfield et al., 2012 dalam Nunes et al., 2017). Inovasi model bisnis adalah akibat dari penataan ulang komponen-komponen model bisnis itu sendiri (Osterwalder et al., 2005; Wirtz et al., 2016; Bouwman et al., 2017).

Sehingga, di satu sisi, inovasi model bisnis dikategorikan sebagai sebuah proses (Schallmo dan Brecht, 2010; Berglund dan Sandström, 2013; Matzler et al., 2013; Foss dan Saebi, 2017; Rachinger et al., 2017) untuk pengembangan model bisnis yang bisa menjadi hal baru bagi perusahaan. (Björkdahl dan Holmén, 2013; Foss dan Saebi, 2017; Rachinger et al., 2017) atau keseluruhan industri (Santos et al., 2009; Schallmo dan Brecht, 2010; Foss dan Saebi, 2017; Rachinger et al., 2017). Di sisi lain, inovasi model bisnis dijabarkan sebagai hasil inisiatif inovasi yang menggantikan atau merevisi model bisnis yang sudah ada dalam suatu organisasi (Mitchell dan Coles, 2003; Foss dan Saebi, 2017; Rachinger et al., 2017) atau sepenuhnya mengubah model bisnis yang sudah ada (Lindgardt et al., 2009; Rachinger et al., 2017). Perubahan tersebut dapat mencakup rantai nilai atau proposisi nilai kepada pelanggan atau mitra lain perusahaan (Wirtz, 2011; Matzler et al., 2013; Rachinger et al., 2017). Oleh karena itu, tingkat inovasi juga disertakan dalam diskusi tentang inovasi model bisnis (Amit dan Zott, 2012; Lindgardt et al., 2009; Hacklin et al., 2018; Rachinger et al., 2017).

Untuk tujuan penelitian ini, peneliti mendefinisikan inovasi model bisnis dimana perubahan model bisnis baru yang diciptakan perusahaan dalam praktiknya dapat menghasilkan perubahan yang dapat diamati oleh pelanggan dan mitra (Bouwman et al., 2017). Lebih khusus lagi, peneliti tertarik untuk mengkaji peningkatan ketersediaan dan keterikatan teknologi digital seperti internet yang dapat menyebabkan perubahan model bisnis (Bouwman et al., 2017; Rachinger et al., 2017). Potensi digitalisasi yang diterapkan dengan pandangan terintegrasi terhadap siklus hidup produk, dapat mengubah cara nilai dihasilkan dan model bisnis baru yang inovatif dikembangkan (Arnold et al., 2016; Burmeister et al., 2016; Kiel et al., 2017; Loebbecke dan Picot, 2015; Rachinger et al., 2017). Hal ini juga telah dikonfirmasi: *Big Data* atau sumber data baru (Hartmann et al., 2016), otomatisasi (fungsi mesin berubah), interkoneksi sepanjang rantai nilai (pecahnya non-transparansi) dan antarmuka pelanggan digital menjadi alas untuk model bisnis baru dan berpotensi merestrukturisasi masing-masing sektor (Berman dan Bell, 2011; Matzler et al., 2016; Rachinger et al., 2017).

Jika elemen tunggal model bisnis dan bagaimana perubahannya diperiksa dengan lebih cermat, temuan penelitian terbaru menunjukkan bahwa proposisi nilai,

manajemen infrastruktur internal, dan hubungan pelanggan sebagian besar dipengaruhi oleh digitalisasi (Arnold et al., 2016; Kiel et al., 2017; Rachinger et al., 2017). Perubahan yang dominan dalam bentuk penawaran baru (produk, layanan, atau paket solusi dalam bentuk komputasi awan atau pemeliharaan prediktif) mendorong perubahan pada model bisnis (Rachinger et al., 2017).

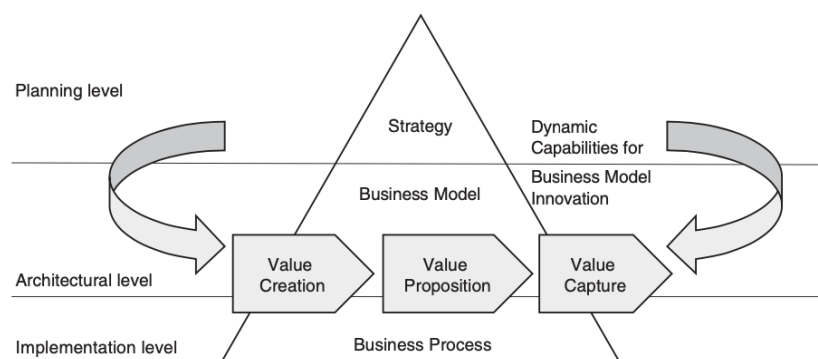
2.1.3. Kemampuan Dinamis dan Inovasi Model Bisnis

Perubahan dan ketidakpastian telah melekat dalam kehidupan masyarakat dan model bisnis, para ahli telah mengembangkan teori kapabilitas dinamis untuk mencapai bentuk keunggulan kompetitif baru. Kapabilitas dinamis tersebut dapat dijabarkan sebagai “dinamika” dan “kemampuan” yang terkait dengan peran utama manajemen strategis (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Schiavon et al., 2022; van Lieshout et al., 2021). Kapabilitas dinamis adalah proses organisasi yang memungkinkan organisasi menyesuaikan basis sumber dayanya (Helfat et al., 2009; Lieshout et al., 2021). Dalam pandangan para penulis ini, kapabilitas dinamis mengacu pada “kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat” (Teece, hal. 516 dalam Lieshout et al., 2021). Penerapan pandangan kapabilitas dinamis dalam konteks digitalisasi sangatlah relevan karena digitalisasi menghadapi konteks transformasi yang cepat, di mana adaptasi dan perubahan adalah kunci untuk bertahan dan menciptakan keunggulan (Zahra, 2021; Oliveira-Dias et al., 2021). Dalam konteks ini, kapabilitas dinamis didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengantisipasi dan mengidentifikasi peluang bisnis baru serta mengembangkan ide dan kompetensi baru untuk meningkatkan kinerja bisnisnya (Girod dan Whittington, 2017; Oliveira-Dias et al., 2021).

Semakin melekatnya teknologi digital dalam transisi perekonomian, dapat diklasifikasikan sebagai perubahan dalam hal pendorong teknologi dan pasar yang mempengaruhi model bisnis suatu perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat tetap kompetitif jika mereka dapat mengubah model bisnis mereka (Teece et al., 1997; Eisenhardt dan Martin, 2000; Rachinger et al., 2017). Kapabilitas dinamis diidentifikasi menjadi tiga jenis, yaitu: penginderaan, penangkapan, dan

transformasi (Teece et al., 1997; Teece 2007; Oliveira-Dias et al., 2022). Pertama, teknologi dan penginderaan model bisnis menyiratkan kemampuan untuk menerjemahkan kemampuan teknologi menjadi ide-ide model bisnis yang baru dan mengenali model bisnis alternatif yang ada di antara pesaing dan melintasi batas-batas industri. Kedua, pada seluruh level model bisnis, dipahami sebagai fokus pada aktivitas inovasi dengan menggabungkan kembali elemen-elemen seperti teknologi, pasar, dan pengetahuan model bisnis. Ketiga, transformasi atau konfigurasi ulang merujuk pada pemilihan dan pengadaan masing-masing kompetensi inti dan sumber daya yang dibutuhkan, serta mengintegrasikan mitra dengan kompetensi dan sumber daya yang saling melengkapi. Kemampuan penginderaan diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman terhadap model bisnis, dan kemampuan menangkap diperlukan untuk mengatasi dan memanfaatkan peluang tersebut di model bisnis. Kemampuan transformasi diperlukan untuk merancang dan mengadaptasi struktur dan aktivitas organisasi serta mewakili sumber daya yang digunakan untuk memfasilitasi implementasi model bisnis baru (Dottore, 2009; Mezger, 2014; Rachinger et al., 2017).

Dalam konteks kapabilitas dinamis, perspektif digitalisasi dan inovasi model bisnis, bila digabungkan akan membentuk suatu kerangka konseptual yang tertuang pada Gambar 1. Segitiga bisnis yang dikemukakan oleh Osterwalder dan Pigneur (2002) dalam Rachinger et al., (2017) menawarkan perspektif untuk membedakan antara proses bisnis di tingkat bawah dan tingkat perencanaan strategis di atas.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Osterwalder & Pigneur (2002), Teece (2018) dalam Rachinger et al. (2019)

Terdapat tingkat arsitektur, yang dipahami sebagai model bisnis yang mewakili alasan perusahaan dalam menciptakan dan menangkap nilai dengan menawarkan proposisi nilai spesifik kepada pelanggan, yang sudah ada dan calon pelanggan di masa depan (Teece, 2018). Dengan demikian, model bisnis menghubungkan perencanaan dengan tingkat implementasi. Perspektif kapabilitas dinamis menawarkan pandangan eksploratif mengenai topik inovasi model bisnis dan memungkinkan para peneliti berargumentasi bahwa desain dan pengoperasian model bisnis bergantung pada kapabilitas perusahaan (Teece, 2018; Rachinger et al., 2017).

2.1.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak lepas dari hasil penelitian terdahulu. Jurnal ilmiah yang terbit tahun 2018, ditulis oleh Rachinger et al. dan mengumpulkan data empiris kualitatif dari 12 informan utama yang bekerja di dua industri berbeda, yaitu industri media dan otomotif di Austria dan Hungaria dengan wawancara semi-terstruktur. Temuan penelitian menunjukkan bahwa, meskipun digitalisasi secara umum dianggap penting, proposisi nilai itu sendiri serta posisi dalam jaringan nilai menentukan pilihan yang tersedia untuk inovasi model bisnis melalui digitalisasi. Selain itu, kapasitas organisasi dan kompetensi karyawan diidentifikasi sebagai tantangan masa depan yang akan dihadapi oleh kedua industri tersebut.

Sedangkan penelitian dalam tesis ini adalah penelitian kualitatif, yang akan dilakukan pengumpulan data dari dua industri kreatif yang berada di Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Data diambil dengan in depth interview kepada masing-masing tiga narasumber yang ada di kedua perusahaan industri kreatif tersebut. Selanjutnya data akan diolah dan dianalisis untuk melihat sejauh mana model bisnis perusahaan bila ada penerapan teknologi digital yang lebih lanjut.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Jenis penelitian ini bersifat eksploratif dan menggunakan desain studi kasus ganda (Yin, 2009), dimana masing-masing dari dua industri berbeda yang dipilih merupakan satu kasus. Penelitian ini dilakukan pada tingkat perusahaan; orang yang diwawancarai, perwakilan organisasinya masing-masing, membentuk satu unit analisis (Yin, 2009). Tujuan dari penelitian eksploratif adalah untuk memproduksi suatu generalisasi yang diturunkan atau ditujukan untuk sebuah proses induktif tentang sebuah grup, proses, aktifitas, atau sebuah situasi yang sedang dipelajari (Given 2008; Iqbal 2022). Studi kasus adalah penyelidikan empiris yang menyelidiki fenomena kontemporer secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak didefinisikan dengan jelas. Sedangkan studi kasus ganda holistik adalah studi yang memuat lebih dari satu kasus, yang masing-masing mempunyai konteksnya sendiri dan hasil yang ingin diperoleh harus serupa atau kontras (Hollweck, 2015). Dalam studi eksploratif ini, perusahaan-perusahaan yang dipilih bukan merupakan sampel yang representatif, melainkan berfungsi untuk menggambarkan hubungan antara digitalisasi dan inovasi model bisnis di dua industri yang berbeda.

3.2 Objek Penelitian

Dalam penelitian ini akan diambil data dari dua objek atau perusahaan dari industri kreatif. Objek pertama adalah Wicapu Kreatif yaitu perusahaan di bidang teknik mesin, paduan, dan pencetakan logam. Memiliki filosofi “menawarkan fleksibilitas dalam desain produk dan volume produksi.” Yang ditujukan kepada pelanggan yang biasanya membutuhkan produk dalam volume kecil dengan standar kualitas tinggi. Oleh karena itu, Wicapu memberikan penawaran yang lebih fleksibel baik dalam hal desain produk maupun volume produksi. Wicapu memiliki 25 orang pekerja di tiga divisi: produksi, pemasaran, dan administrasi. Saat ini

Wicapu Krearif beralamat di Jl. Palagan Tentara Pelajar No.91A, Jongkang, Sariharjo, Kec. Ngaglik, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55581.



Gambar 2 dan 3. Logo Perusahaan

Alito Sportswear adalah perusahaan yang bergerak di industri kreatif jasa sablon yang juga memproduksi kaos jersey. Mayoritas produksi perusahaan didasarkan pada model yang dibuat sesuai pesanan, mengakomodasi volume berapa pun, sehingga menawarkan fleksibilitas volume dan desain. Didukung oleh 32 individu yang tersebar di tiga departemen – yaitu divisi desain dan produksi, bordir terkomputerisasi, dan pencetakan. Alito telah menjalin hubungan dengan berbagai mitra dalam ekosistemnya, seperti klub olahraga, toko, reseller, komunitas olahraga, dan pelanggan individu. Klub dan komunitas olahraga terdiri dari para atlet dan peminat yang terlibat aktif dalam olahraga. Alito berlokasi di Sambiroto, Purwomartani, Kalasan, Sleman Regency, Special Region of Yogyakarta 55571.

3.3 Instrumen Penelitian

Untuk meningkatkan wawasan mengenai bagaimana digitalisasi mempengaruhi model bisnis suatu perusahaan, instrumen yang digunakan oleh peneliti adalah wawancara yang akan dikombinasikan dengan data dari kedua industri tersebut yaitu Alito *Sportswear* dan Wicapu Kreatif dan sumber-sumber data skunder lainnya.

3.4 Sumber Data

Studi dalam penelitian ini bersifat eksploratif, dan perusahaan-perusahaan yang dipilih bukan merupakan sampel yang representatif, melainkan berfungsi untuk

menggambarkan hubungan antara digitalisasi dan inovasi model bisnis di dua industri yang berbeda. Yang dipilih adalah perusahaan jasa dan industri kreatif. Peneliti akan menyeleksi narasumber yang dianggap dapat berpartisipasi dalam penelitian ini. Menjelaskan informasi awal tentang penelitian ini termasuk daftar pertanyaan singkat sebelum wawancara berlangsung. Dalam penelitian ini, digunakan purposive sampling untuk memilih informan utama (Flick, 2005; Teddlie dan Yu, 2007; Rachinger et al., 2017) berdasarkan pengetahuan dan ketersediaan orang yang diwawancarai (Flick, 2005; Rachinger et al., 2017). Informan kunci dipilih bukan karena mereka mewakili anggota perusahaan secara statistik, namun karena mereka memiliki pengetahuan tentang topik yang diminati (Kumar et al., 1993, hal.1634; dalam Rachinger et al., 2017).

Wawancara dilakukan kepada 3 orang masing-masing dari kedua perusahaan tersebut dan wawancara dilakukan secara pribadi. Pedoman wawancara untuk wawancara semi-terstruktur digunakan untuk memastikan bahwa topik serupa dibahas dan didiskusikan dalam semua wawancara dan wawancara akan direkam juga disalin (Rachinger et al., 2017).

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian tesis ini yaitu *in-depth interview* kepada narasumber yang telah dipilih dari kedua industri tersebut. Pertanyaan bersifat terbuka dengan menggunakan kata apakah (what) dan bagaimana (how) sebagai kalimat pembuka pertanyaan. Meredith (1998) menjelaskan bahwa jenis pertanyaan yang digunakan dalam proses pengumpulan data dan penggalian informasi dapat menghubungkan atau menjelaskan secara kausal dari kedua fenomena yang terdapat dari objek atau kasus yang sedang diteliti, sehingga hubungan sebab akibat dapat dijelaskan dengan rinci dan mendetail. Wawancara juga dilakukan secara langsung mengenai topik penelitian yang ada. Selanjutnya dilakukan pengumpulan data secara sekunder, dimana dapat mendukung penelitian tesis ini dengan cara mengumpulkan data-data dari perusahaan, data penelitian terdahulu, serta literatur lainnya yang berhubungan untuk mendukung penelitian tesis ini.

3.6 Pengujian Keabsahan Data

Dalam menentukan kualitas eksplorasi dalam penelitian ini maka dilakukan keabsahan atau validitas data. Terdapat 2 macam cara dalam melakukan validitas data, yaitu validitas internal, dimana berkenaan dengan derajat akurasi desain penelitian dengan hasil yang dicapai. Dan validitas eksternal dimana berkenaan dengan derajat akurasi apakah hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi dimana sampel tersebut diambil (Sugiyono, 2007; Nugraha, 2020).

Data diperiksa reliabilitas dan validitasnya untuk memastikan kualitas hasil yang tinggi. Pada prinsipnya, penelitian ini dapat diulangi untuk mendapatkan hasil yang sama, karena proses pengumpulan data didokumentasikan dengan cermat, wawancara sangat terstruktur dan semua data dikumpulkan dalam database yang sesuai. Secara internal, empat (dari lima peneliti) terlibat dalam pengkodean dan analisis data yang relevan, dan pencocokan pola digunakan (Yin, 2009; dalam Rachinger et al., 2017).

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian tesis ini terdiri dari beberapa tahap. Tahap awal dalam mengakses sumber data, dilakukan pemilihan perusahaan dengan tujuan meningkatkan konsistensi (internal) dan mengeksplorasi potensi perbedaan antar konteks yang berbeda. Membuat perbandingan antara industri memungkinkan perbedaan pentingnya teknologi digital dalam konteks model bisnis. Selanjutnya, hal ini juga terkait dengan sejarah perkembangan tertanamnya digitalisasi pada kedua industri tersebut yang menjadi kriteria seleksi. Setelah langkah pertama dalam proses seleksi dilakukan, informasi yang tersedia tentang perusahaan terkait dikumpulkan. Pada langkah kedua, responden yang sesuai dipilih, semuanya memiliki perspektif strategis mengenai topik tersebut atau bertanggung jawab atas digitalisasi dan juga pengembangan model bisnis dalam bisnis.

Selanjutnya, hasil wawancara yang telah ada direkam dan disalin menjadi informasi tekstual yang berfungsi sebagai dasar analisis data dalam konteks analisis isi (Mayring, 2010; dalam Rachinger et al., 2017). Prosedur analisis data melibatkan

teknik merangkum dan menyusun analisis isi kualitatif (Mayring, 2010; dalam Rachinger et al., 2017). Langkah-langkah yang diambil sebagai berikut :

1.	Penetapan skema pengkodean sementara	Skema pengkodean awal diturunkan secara deduktif berdasarkan pertimbangan teoritis.
2.	Parafrase	Transkrip asli wawancara digunakan dan diparafrasekan.. Unit analisis ditentukan berdasarkan pertanyaan penelitian, untuk mengidentifikasi pernyataan yang relevan mengenai pengaruh digitalisasi terhadap model bisnis suatu perusahaan dan bagaimana perusahaan menangani pengaruh digitalisasi terhadap model bisnis mereka dan landasannya masing-masing.
3.	Pengkodean induktif terhadap data yang dikumpulkan	Semua wawancara diberi kode sesuai dengan skema pengkodean yang telah dikembangkan sebelumnya. Unit pengkodean yang dipilih adalah paragraf teks tunggal yang diidentifikasi pada langkah 2 (parafrase). Pengkodean dilakukan pertama kali untuk masing-masing perusahaan oleh peneliti. Sistem kategori kemudian disempurnakan, dan hasil prosedur pengkodean diperiksa silang (sekali lagi) oleh penilit. Proses pengkodean ini berulang. Sementara itu, wawancara tambahan baru juga dilakukan; namun, tidak ada perubahan besar pada sistem pengkodean yang dilakukan.
4.	Analisis data	Setelah dilakukan pengkodean, data dianalisis dengan menyelaraskan hasil empiris dengan pertimbangan teoritis.

Tabel 1. Teknik Analisis Data

BAB IV

PEMBAHASAN DAN STUDI KASUS

4.1 Pembahasan

Seluruh wawancara yang telah dilakukan kepada narasumber direkam dan disalin seluruhnya. Secara internal, peneliti terlibat langsung dalam melakukan wawancara, pengkodean dan analisis data. Setelah pengkodean seperti table yang telah disusun, lalu akan dibuat menjadi studi kasus berdasarkan aspek-aspek yang telah ditanyakan.

4.1.1 Usaha Kecil Menengah: Wicapu Kreatif

4.1.1.1 Sejarah dan Profil UKM Wicapu Kreatif

Awal mula Wicapu Kreatif ada karena Wisnu dengan *background* pendidikan teknik mesin, selaku pendiri dan pemilik Wicapu Kreatif mengunggah dokumentasi proses pengolahan bahan produksi karet yang dipergunakan untuk tugas akhir kuliahnya, ke platform YouTube. Tanpa disangka karena unggahan video tersebut, ada beberapa orderan dari penonton yang tertarik akan produk yang dibuat oleh Wisnu yaitu cetakan dari bahan karet. Sehingga pada tahun 2017, Wisnu mulai menyikapi permintaan pasar, dimulai dari usaha rumahan yang berada di garasi dan belum memiliki karyawan. Tetapi Wisnu giat dalam melakukan perkenalan produk dan penyempurnaan alur produksi. Dikarenakan orderan terus meningkat dari hari ke bulan, pada bulan Oktober 2017, Wisnu selaku pemilik dan pengelola produksi sendiri, bisa mendapatkan modal yang ia kumpulkan selama ini. Sehingga ia bisa membeli alat produksi dan pada tahun 2018 berdirilah Wicapu Kreatif sebagai perusahaan industri kreatif resin.

Saat ini Wacipu merambah ke produksi cetakan cutom dan telah memiliki HKI merek logo perusahaan dan desain industri perusahaanya, Wicapu telah mendaftarkan NIB (Nomor Induk Brusaha) dan SPPL (Surat Pernyataan Kesanggupan Pengelolaan dan Pemantauan Lingkungan Hidup). Telah memiliki legalitas dalam bentuk CV, dengan nama CV. Wicapu Kreatif Maharani. Wisnu sendiri adalah direktornya. Wicapu juga melakukan proses pengujian produk kedalam Kementerian Perindustrian (Balai Besar Standarisasi dan Pelayanan Jasa Industri Kulit Karet dan

Plastik). Diharapkan dapat berguna untuk keberlanjutan usahanya dan memasuki dunia bisnis yang lebih besar dimasa yang akan datang.

4.1.1.2 Produk Yang Dihasilkan

UKM Wicapu Kreatif memfokuskan bisnis usahanya dalam bidang jasa manufaktur, penyedia dan pembuatan bahan komposit. Awalnya produk yang diproduksi merupakan cetakan silicon, hingga saat ini produksi melebar ke *custom* (sesuai dengan *request* pelanggan) cetakan yang bisa digunakan untuk mencetak bahan sabun, semen, gypsum, lilin, dan resin, tanpa minimal order. Selain itu wicapu juga menyediakan produk yang bisa dibeli langsung (produk *ready*). Pada tahun 2018 hingga tahun 2021 Wicapu mendapatkan supply produk dari Tiongkok dan Jakarta dan bekerjasama dalam memenuhi bahan baku dan produksi cetakan. Sampai saat ini Wicapu sudah menghasilkan sekitar 2500 banyaknya orderan produk. Pemesanan produk bisa dengan *pre-order* dengan jumlah 1 sampai dengan 50 cetakan. Dan pemesanan partai besar minimal 1000 cetakan. Untuk meminimalisir kegagalan, prosesnya produk yang dikeluarkan berupa sample terlebih dahulu dan dikomunikasikan dengan pelanggan, jika pelanggan sudah setuju, produksi selanjutnya dilakukan secara masal. Produk yang dijual sudah diuji di Kementerian Perindustrian Balai Besar Standarisasi dan Pelayanan Jasa Industri Kulit Karet dan Plastik dengan nomor uji 1529/LPBKKP/KARET/XI/22. Kualitas produk yang dihasilkan juga sudah sesuai SOP yang berlaku dalam Wicapu.

4.1.1.3 Tenaga Kerja

Selama tujuh bulan, karena permintaan pasar akan produknya terus meningkat signifikan. Diperlukan bantuan sumber daya manusia lain dalam membantu proses produksi pesanan. Akibatnya Wicapu Kreatif merekrut karyawan baru dengan latar belakang Pendidikan teknik mesin dan pengecoran logam, mengingat produk yang dijual oleh Wicapu adalah olahan resin dan karet. Calon karyawan itu sendiri akan diberi pelatihan selama satu bulan. Wicapu menjadi penyedia lapangan pekerjaan bagi pekerja lulusan SMK dari lingkungan terdekat dan juga andil menjadi faisilitator dalam perubahan industri pasar. Sesuai dengan

Visi perusahaan yaitu, menjadi perusahaan manufaktur yang mempermudah dunia komposit dan bermanfaat bagi lingkungan Indonesia. Saat ini tenaga kerja tetap di Wicapu terdiri dari Direkur yang sekaligus mencakup pengelolaan transformasi digital (desain 3D, membuat konten sosial media, dan media *marketing*), Manajer Keuangan yang mengatur pendapatan dan pengeluaran, dan karyawan produksi yang mencakup sekaligus penjaga toko. Untuk saat ini bila pesanan produksi masih normal, pesanan akan dihandle oleh ketiga sumber daya manusia tersebut, bila ada pesanan dalam jumlah banyak dan besar, perusahaan akan mengambil karyawan produksi lain yang sebelumnya pernah bekerja di Wicapu.

4.1.1.4 Area Pemasaran

Bermula dari pasaran produk cetakan dari bahan komposit belum besar di daerah Jawa Tengah dan Yogyakarta, sedangkan permintaan pasar cukup besar dalam bahan komposit tersebut (katalisator, fiber dan utamanya resin), juga bahan dan perlengkapan yang dijual belum lengkap. Sehingga Wicapu mengambil peluang tersebut untuk mengembangkan usahanya, dengan membuat toko. Lokasi usaha dan tempat produksi Wicapu berada di Jalan Tentrara Pelajar, No. 91 A, Jongkang, Sariharjo, Ngaglik, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Selain toko, Wicapu juga menjual produknya secara offline dan online.

Pemasaran Wicapu saat ini sudah sampai seluruh Indonesia bahkan ke luar negeri. Sasaran pelanggan Wicapu berada di pasar berpenghasilan rendah maupun berpenghasilan tinggi. Segmennya juga ditargetkan pada mahasiswa atau dosen yang sedang melakukan penelitian tentang bahan resin, juga dipasarkan kepada pengrajin perhiasan custom. Pada masa pandemic Covid-19 penjualan meningkat dikarenakan banyak karyawan yang di berhentikan dari pekerjaannya, sehingga banyak pula yang beralih profesi menjadi wirausaha, salah satunya menjual produk yang berasal dari cetakan resin, bahkan ada yang menjadi *reseller* Wicapu sendiri, sementara itu Wicapu masih tetap memasarkan produknya secara vertikal meskipun dengan *reseller*. Impor ke luar negeri sendiri, pemasaran produk sudah sampai ke UK, Palestina, bahkan Afrika. Rata-rata dari mereka yang dipesan adalah cetakan untuk sabun dan patung. Pengiriman dilakukan melalui POS, dan produk yang dikirim *dipacking* dengan *bubble wrap* dan kardus, dan diterima di negara tujuan

dengan aman. Wicapu juga aktif mengikuti event online dan offline agar lebih dikenal oleh calon pelanggan lebih luas, dengan harapan area pemasaran juga lebih luas.

4.1.1.5 Teknologi Digital yang Digunakan

Awalnya masyarakat yang tidak terlalu mengerti bagaimana cara yang benar dalam mengolah resin sehingga hal tersebut membuat kualitas dari pembuatan resin di lingkungan masyarakat masih kurang maksimal. Wicapu dan Wisnu sendiri melalui semua media sosialnya, dengan teknologi yang berkembang saat ini, mengadakan pelatihan dan beberapa seminar dan membagikannya kedalam channel yang di gunakan Wicapu Kreatif menggunakan semua platform media sosial, terutama YouTube. YouTube Wicapu Kreatif dengan nama akun Wisnu Purnomo telah memiliki 80.200 Subscriber dan mempunyai 1200 video dan akan terus bertambah. Dengan hal ini sehingga terbuka jalan bagi Wicapu Kreatif untuk mempromosikan inovasi Wicapu Kreatif itu sendiri. Selain mempromosikan produk yang dijualnya secara digital, Wicapu menggunakan teknologi digital SEO atau *Search Engine Optimization*. Hal ini membuat Wicapu ketika di *searching*, semua hal yang ada di dalam internet mengarah ke Wicapu Kreatif.

Dengan semakin berkembangnya teknologi digital, dalam pencatatan nota dan transaksi jual beli saat ini sudah melalui layanan digital. Software yang digunakan dalam mendesain produk custom juga tak lepas dari penggunaan teknologi digital, yaitu *coreldraw*. Dalam pembentukan karet atau bahan baku utama produksi, diperlukan master atau benda 3D yang dibuat cetakan, sehingga dibutuhkan mesin *laser cutting* dan *3D printing*.

4.1.1.6 Model Bisnis Setelah Penerapan Teknologi Digital yang Advance

Bermula dari platform *YouTube*, Wicapu menjadi perusahaan kreatif sampai dititik ini tidak lepas dari bantuan teknologi digital yang terus berkembang. Dari model bisnis dengan penerapan teknologi digital dalam level basic sampai dengan model bisnis yang meharuskan penerapan teknologi digital yang advance demi mengikuti pergerakan pasar. Berdasarkan Segitiga bisnis yang dikemukakan oleh Osterwalder dan Pigneur (2002) dalam Rachinger et al., (2017), ada tiga bisnis

model yang dapat dijalankan perusahaan yaitu value creation, value proposition, dan value capture.

Value creation atau penciptaan nilai. Sebelumnya, Wicapu berdiri dan berjalan hanya mencari perkembangan literasi di dunia digital, saat ada peluang lalu Wicapu fokus kepada pengenalan pasar dan penyempurnaan alur produksi. Pada masa model bisnis perusahaan masih tradisional atau penerapan teknologi digitalnya masih sangat basic, Wicapu mengerjakan pesanan secara manual dan dilakukan semuanya sendiri. Karena pekerjaan masih dilakukan sendiri, belum memiliki peralatan yang lengkap meskipun ada beberapa perkakas yang Wicapu pinjam dari tim Robot Kapal UII, namun tetap ada keterbatasan produksi. Dalam kasus ini tahapan produksi produk masih memakan 7-14 hari, tentunya ini tidak efisien bagi Wicapu dan pelanggan. Apalagi setelah penerapan teknologi digital pada model bisnisnya, Wicapu selalu melakukan pengawasan produksi dimana dalam satu produksi fokusnya dipegang satu penanggung jawab. Sehingga bila ada kesalahan pada salah satu tahap, langsung mudah dilacak dan dapat segera diperbaiki. Sampai dimasa karena Wicapu dikenal melalui saluran digital, maka penciptaan nilai perusahaan Wicapu ini harus menerapkan teknologi digital. Modal terkumpulkan sejalan dengan penerapan teknologi digital pada perusahaanya, Wicapu mulai memiliki mesin produksi sendiri seperti mesin amplas, mesin jigsaw, meja level, dan toolkids, sehingga proses produksi tidak perlu manual memakan waktu banyak lagi. Dengan teknologi digital Wicapu berani mengembangkan trobosan proses produksi selama 1 hari kerja. Model bisnis yang masih dalam level basic memiliki banyak keterbatasan, salah satunya membuat data yang pelaku bisnis butuhkan jadi kurang maksimal. Penerapan teknologi digital terhadap model bisnis membuat pelanggan mendapatkan data yang dibutuhkan, dan bagi perusahaan dapat melakukan catatan pemesanan dan nota secara digital. Seperti yang dikatakan oleh Wisnu, sebagai pemilik Wicapu “Sebelumnya Wicapu masih membuat catatan di buku order, tentunya hal ini tidak efektif karena masih berantakan dan tidak terstruktur. Karena semakin meningkat data pemesan maka perusahaan memutuskan untuk melakukan digitalisasi guna mempermudah bisnis ini dalam melakukan pencatatan *pre-order* sampai pembuatan nota.”

Value proposition atau proposisi nilai. Tanpa teknologi digital komunikasi antara pelaku bisnis akan lebih sulit, hal ini dapat menyebabkan *misscommunitaion*. Saat ini Wicapu memiliki admin yang komunikatif yang dapat diajak berdiskusi tentang resin dan cetakan, tidak hanya melalui *What'sApp*, tetapi bila pelanggan mempunyai pertanyaan lain terkait produksi atau pemesanan Wicapu, bisa melakukannya di platform sosial manapun. Selain itu Wicapu membuat program pendampingan bagaimana cara mengolah bahan baku dan membuat cetakan dari bahan mentah. Model bisnis dengan penerapan teknologi digital dalam level basic membuat kustomisasi produk terbatas, dengan penerapan teknologi digital yang lebih advance terutama penggunaan mesin Wicapu menerima orderan satuan dan bisa pesan sesuai dengan bentuk yang diinginkan pelanggan. Juga design Wicapu sudah menggunakan software, sehingga memudahkan pelanggan yang tidak memiliki design menjadi tau apa yang diinginkan sesuai dengan kebutuhannya. Sehingga dapat bersaing dengan competitor, karena untuk di Indonesia sendiri terutama di Yogyakarta, bisnis dengan industri yang serupa dengan Wicapu masih ada minimal order. Meskipun lokasi perusahaan Wicapu ini awalnya hanya berada di garasi rumah, namun dengan penerapan teknologi digital pada model bisnisnya, dan terus dibangun dan dikembangkan, perusahaan Wicapu berhasil menempatkan diri sebagai atau mempublikasikan sebagai perusahaan yang besar.

Value capture atau pemanfaatan nilai. Awalnya pendapatan Wicapu terbatas hanya dari penjualan cetakan dan penjualan resin (bahan komposit) saja. Pemanfaatan nilai didapatkan karena penerapan teknologi digital pada model bisnis Wicapu, dengan bantuan teknologi digital Wicapu dapat menambah penjualan ke cetakan *cutom* dengan desain dan mesin. Dengan menggunakan teknologi digital SEO atau Search Engine Optimization, Wicapu menjadi perusahaan yang pertama muncul dalam pencarian didalam *search engine*. Khususnya di *YouTube*, Wicapu mendapatkan pendapatan yang lumayan dari *adsense* google. Selanjutnya *e-commerce* dan endorse juga banyak membantu dalam pendapatan Wicapu. Singkatnya, dengan penerapan teknologi digital pada model bisnis perusahaan Wicapu, Wicapu semakin dikenal, ini berefek pada kebutuhan bahan baku yang juga termasuk operasional perusahaan. Karena

supplier Wicapu dari luar kota, bila pemesanan atau pengambilan bahan baku sedikit tentunya keuntungan menjadi sedikit juga. Meskipun bahan baku tidak ada masa kadaluarsa, namun Wicapu tetap menerapkan konsep pengendalian *just in time* untuk menghindari pemborosan. Untuk saat ini Wicapu masih mengambil bahan baku dengan jumlah besar karena pesanan dari pelanggan juga selalu ada, sehingga biaya operasional jauh lebih hemat. Dampak positif yang diberikan dari penerapan teknologi digital dalam model bisnis juga membuat pengukuran kinerja yang evaluatif dan lebih objektif, hal ini menjadikan lingkungan kerja kompetitif, memperbaiki kinerja pekerja, dan dapat memicu perkembangan karir karyawan Wicapu.

4.1.1.7 Studi Kasus 1: UKM Wicapu Kreatif

Interview	Posisi di Perusahaan	Perusahaan	Topik Wawancara	Durasi Wawancara
W1	CEO	Industri Kreatif	<ul style="list-style-type: none"> • Sejarah perusahaan • Struktur organisasi • Operasional perusahaan • Perilaku konsumen • Proses pemasaran • Rekrutmen karyawan 	30 menit
W2	Manajer Keuangan	Industri Kreatif	<ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan perusahaan • Distribusi produk 	20 menit
W3	Staff Produksi	Industri Kreatif	<ul style="list-style-type: none"> • Produksi barang • Desain produk 	15 menit

Tabel 2. Sumber Data Wicapu Kreatif

Aspek Strategis. Digitalisasi sudah menjadi inti dari perusahaan (W1) dan pengaruh digitalisasi sangat besar, semua pelanggan mengenal produk perusahaan melalui dunia digital (W2). Selain itu, digitalisasi dinilai sangat penting karena periklanan perusahaan dan produk menggunakan teknologi digital (W3).

Narasumber W1 menyatakan bahwa perusahaan ini sudah memulai digitalisasi dari awal mula berdiri, sehingga pengadaptasian perusahaan terhadap teknologi digital tidak begitu sulit. Saat ini perusahaan juga berusaha menjadi nomor satu dengan menggunakan teknologi digital SEO atau Search Engine Optimization. Yang diharapkan agar seluruh pencarian oleh pelanggan yang dilakukan di internet dapat mengarah ke link perusahaan (W1). Sejauh ini SEO atau Search Engine Optimization sangat membantu perusahaan menjadi halaman pertama yang muncul di internet saat pelanggan mengetik “industri percetakan kreatif” pada mesin pencarian internet. W2 menambahkan bahkan pada saat masa COVID-19 dampak yang diberikan oleh digitalisasi kepada perusahaan sangat baik. Karena banyak pelanggan yang berasal dari PHK beralih menjadi wiraswasta, sehingga secara tidak langsung digitalisasi menambah mitra dan relasi bisnis baru. Digitalisasi mendapat tantangan strategis dari pelanggan itu sendiri, W3 menyebutkan dengan perusahaan ini, khususnya industri kreatif mudah dijangkau oleh pelanggan, ada kalanya pesanan membludak melebihi kapasitas bahan baku dan sumber daya manusia, sehingga harus mengejar target secepat mungkin.

Model bisnis secara umum. Seluruh narasumber dari industri kreatif resin ini (W1, W2, W3) setuju bahwa digitalisasi pengaruhnya sangat besar terhadap model bisnis perusahaan. Pengaruhnya paling besar dirasakan bagaimana digitalisasi menjadi pemeran utama disemua bidang perusahaan khususnya dalam menjaring pelanggan. Selain itu, sejauh ini, digitalisasi belum ada dampak negatif terhadap model bisnis perusahaan. W1 tidak melihat akan merubah bisnis model yang sudah ada dimasa depan. Termasuk dalam bidang produksi, peran teknologi digital sangat besar, sehingga model bisnis perusahaan saat ini dan digitalisasi berjalan seiringan. W2 menambahkan jika potensi teknologi digital sangat menghasilkan bagi perusahaan, khususnya dalam bidang komunikasi dan pembelian, karena perusahaan menggunakan jasa layanan iklan berbayar melalui saluran digital. Juga perusahaan mengatur postingan terjadwal di semua platform di saluran media dengan menggaris tebakkan industri apa dan dimana perusahaan ini berada.

Penciptaan Nilai. Narasumber W1 dan W2 memperjelas bahwa penggunaan teknologi digital dalam perusahaan adalah inisiatif internal. Digitalisasi dalam

perusahaan tidak melulu karena tekanan eksternal, namun dorongan internal perusahaan yang dirasa butuh untuk melakukan digitalisasi (W3). Digitalisasi juga mendorong perusahaan dalam proses menciptakan produk baru (W1, W2, W3). W1 selaku CEO menilai dampak digitalisasi sangat positif, kepercayaan pelanggan sangat tajam kepada perusahaan karena dengan digitalisasi pelanggan bisa memberi penilaian kepada industri kreatif ini dengan mudah dan cepat. Dengan digitalisasi perusahaan dapat membuktikan bahwa industri ini adalah nyata. Semua dapat transparan dibuktikan dengan teknologi digital didalam sosial media. Lebih lanjut, digitalisasi mendukung proses penciptaan nilai, narasumber W3 mengatakan bahwa digitalisasi dapat mendukung proses pengembangan produk, misalnya membantu desain produk melalui aplikasi yang tersedia di saluran digital. Namun narasumber W2 menyatakan bahwa perusahaannya belum memanfaatkan semua opsi platform online eksternal lain (e-commerce), karena pertimbangan waktu dan SDM.

Dampak digitalisasi terhadap jaringan mitra bisnis diakui positif (W1, W2, W3). Adanya perolehan peningkatan kerjasama dan intensitas dengan mitra bisnis sampai keluar negeri. Perusahaan saat ini masih membuka jalan untuk kerjasama jaringan distribusi yang lebih besar (W1). Sehingga saat ini distribusi perusahaan masih menggunakan POS Indonesia namun masih tanpa instansi, karena mempertimbangkan pajak yang tinggi. W1 menyatakan rekrutmen karyawan lebih memilih SDM di lingkungan sekitar dan tidak ada kualifikasi harus memiliki kompetensi digital. W2 menambahkan tetapi ada evaluasi untuk perlu menambah karyawan dengan latar belakang memiliki keterampilan digital demi pemanfaatan peluang digital yang lebih luas.

Penangkapan Nilai. Ketiga narasumber (W1, W2, W3) serentak menyatakan bahwa pendapatan terbesar berasal dari transaksi digital. (W1) menilai dari awal perusahaan didirikan digitalisasi memiliki potensi besar untuk menghasilkan pendapatan. Respon narasumber W1 dengan pengalaman yang dimiliki dan memanfaatkan keahlian yang ada dapat memperoleh pendapatan. Namun untuk pihak eksternal (misalnya *e-commerce*) dalam digitalisasi (W2) menyatakan tidak terlalu kuat. W1 menjelaskan awal mula industri kreatif ini berdiri, perusahaan sudah mempublikasikan konten melalui saluran digital YouTube sehingga industri

kreatif lebih dulu dikenal dan menjadi nilai tambah bagi pelanggan. Konten yang dipublikasikan juga bisa sebagai tujuan periklanan (W1).

Proposisi Nilai. Seluruh narasumber wawancara mengatakan bahwa mereka telah menggunakan teknologi digital dalam proposisi nilai mereka sejak awal mula perusahaan berdiri. W1 menyatakan untuk saat ini digitalisasi membuat kepercayaan pelanggan sangat tajam. Digitalisasi akan berdampak besar pada proposisi nilai bagi perusahaan di masa depan dan digitalisasi dapat dimanfaatkan untuk mendukung komunikasi dan menunjukkan nilai tambah produk kepada pelanggan (W2, W3). Tentu saja dengan adanya digitalisasi dapat menghasilkan layanan dan produk baru, mengingat jenis perusahaan ini adalah industri kreatif dengan layanan custom produk.

4.1.1.8 Perbandingan Sebelum Dan Setelah Penerapan Teknologi Digital Dalam Model Bisnis: Kasus Wicapu Kreatif

	Bisnis Model dalam Level Basic	Setelah Penerapan Model Bisnis dengan Teknologi Digital yang Advance
Value creation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses produksi manual: Belum memiliki mesin dan peralatan sendiri, dilakukan sendiri secara manual di garasi rumah. 2. Tidak efisien: tahapan pengerjaan produksi masih memakan waktu 7-14 hari, pengawasan terhadap proses produksi kurang, sulit melacak bila terjadi <i>error</i> dalam produksi. 3. Data yang diperlukan kurang maksimal: data yang masuk dan keluar tidak terstruktur, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses produksi menjadi otomatis: penerapan teknologi digital membuat Wicapu dapat mengumpulkan modal dan membeli mesin produksi sendiri. 2. Sangat efisien: proses produksi hanya memakan waktu 3-5 hari, bahkan lebih cepat prosesnya menjadi 1 hari. adanya pengawasan produksi dimana dalam satu produksi fokusnya dipegang satu penanggung jawab 3. Data serba digital mudah diakses dan digunakan kembali: membuat pelanggan mudah dan cepat dalam

	Bisnis Model dalam Level Basic	Setelah Penerapan Model Bisnis dengan Teknologi Digital yang Advance
	4. Jangkauan pemasaran terbatas: produk yang ditampilkan segmennya hanya pada orang-orang tertentu saja.	mendapatkan data yang dibutuhkan, dan bagi perusahaan dapat melakukan catatan pemesanan dan nota secara digital. 4. Segmen pasar meningkat; dengan teknologi digital, perusahaan semakin lebih dikenal dan segmen pelanggan meluas.
Value proposition	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk yang ditawarkan terbatas: hanya menawarkan produk dengan bahan tertentu, tidak ada pilihan lain. Design terbatas. 2. Komunikasi yang ditawarkan sangat terbatas: kemungkinan terjadi <i>misscommunitaion</i> lebih besar karena terbatasnya platform komunikasi dan diskusi, 3. Kustomisasi produk terbatas: harus mengambil jumlah orderan yang banyak agar bahan baku tidak sisa dan rugi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk yang ditawarkan lebih beragam: hal ini juga berlaku untuk design produk yang ditawarkan dan dibuat, design lebih beragam karena penggunaan software. 2. Komunikasi menjadi lebih mudah dan cepat: memiliki admin yang komunikatif yang dapat diajak berdiskusi di platform manapun, adanya program pendampingan bagaimana cara mengolah dan cara proses produksi. 3. Kustomisasi fleksibel: dapat menerima orderan satuan dan bisa pesan sesuai dengan bentuk yang diinginkan pelanggan karena permintaan pelanggan meningkat.

	Bisnis Model dalam Level Basic	Setelah Penerapan Model Bisnis dengan Teknologi Digital yang Advance
Value capture	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendapatan terbatas: sumber pendapatan hanya dari penjualan cetakan dan bahan komposit produk fisik tanpa diversifikasi. 2. Biaya operasional tinggi: pengambilan bahan baku yang sedikit dan berulang dianggap lebih boros 3. Kinerja tidak maksimal: karena proses produksi dikerjakan sendiri, tidak ada pembandingan dan <i>humanerror</i> lebih tinggi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendapatan diversifikasi: selain penjualan produk, Wicapu mendapatkan keuntungan dari custom dengan desain dan mesin, adanya adsense dan endorse berbayar yang masuk. 2. Operasional lebih efisien: pengendalian just in time pada bahan baku untuk menghindari pemborosan, pengambilan bahan baku dalam jumlah besar sehingga biaya operasional jauh lebih hemat. 3. Pengukuran kinerja yang evaluatif: pengukuran kinerja karyawan lebih objektif, lingkungan kerja kompetitif dan memicu perkembangan karir karyawan.

Tabel 3. Perbandingan sesudah dan sebelum penerapan teknologi digital Wicapu

Kreatif

	Tahun	Jumlah/tahun
Teknologi digital masih dalam level basic	2021	9569pcs
Teknologi digital sudah advance	2022	9882pcs
	2023	9816pcs

Tabel 4. Perbandingan penjualan produk Wicapu Kreatif sebelum dan sesudah penerapan teknologi digital advance
(sumber: Wicapu Kreatif)

4.1.2 Usaha Kecil Menengah: Alito Sportwear

4.1.2.1 Sejarah dan Profil Perusahaan UKM Alito Sportwear

Berdiri pada tahun 2013, Alito Sportwear sudah menjadi penyedia jasa konveksi manufaktur. Awal mula karena tertarik akan mengikuti pelatihan kewirausahaan, lalu mencoba menjadi *broker* (penyalur) jersey (kaos bola) yang pada saat itu pemasarannya hanya sebatas dari *BBM* atau *Blackberry Messenger*. Seiring berjalannya waktu, terlihat bahwa bisnis jersey ini memiliki prospek yang bagus khususnya di Yogyakarta. Perusahaan-pun berkembang, orderan terus menambah dan merambah keluar kota dan beberapa ke luar negeri, sehingga merekrut karyawan baru. Teknologi juga ikut berkembang pemasaran berubah tak hanya online namun melalui offline juga, perusahaan makin dikenal sehingga memunculkan ide dan masukan baru. Segmentasi dengan menyetuh pelanggan secara langsung, dan pelanggan bisa melihat proses produksi secara *real*, tentunya hal ini menambah nilai dan kepercayaan pelanggan untuk membeli produk alito dalam jumlah yang banyak maupun sedikit.

Alito saat ini melebarkan sayap produksinya ke kaos kaki dan merubah fokus awalnya berada di dunia sepak bola ke dunia bola voli. Meskipun saat ini penjualan jersey memiliki omzet paling besar di perusahaan. Branding alito saat ini adalah brand Apparel Jersey, sesuai dengan visi perusahaan yaitu menjadi salah satu perusahaan apparel sportwear terbesar di Indonesia. Segmen pelanggan Alito dari dulu sampai saat ini tidak ada pergeseran dari kalangan anak muda dan pemain bola. Saat ini Alito Sportswear beralamat dan memproduksi di daerah Tempel Kledokan,

Selomartani, Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571. Lokasi ini juga sudah terdaftar di Google Maps Alito Sportswear.

4.1.2.2 Produk Yang Dihasilkan

Alito Sportswear menawarkan produk berbentuk custom kaos jersey dan kaos kaki dengan harga tertentu, guna memenuhi permintaan pasar dan kebutuhan konsumen. Selain berfokus pada kaos jersey sepak bola, futsal, dan bola voli, border, inovasi produk yang dijual oleh Alito saat ini berwujud kaos kaki. Sama halnya seperti kaos jersey, kaos kaki ini bisa custom sesuai permintaan konsumen dengan desain logo milik sendiri atau desain berasal dari tim Alito. Perbulan pesanan bisa 2000pcs jersey custom, biasanya pelanggan yang memesan kaos jersey, pembeliannya langsung sepaket dengan kaos kaki, sehingga kaos kaki laris manis di pasaran. Namun Alito juga menyediakan beberapa produk yang *ready stock* di toko offline, sebagai etalase atau contoh yang bisa dilihat oleh calon pelanggan, dan juga bisa langsung dibeli oleh pelanggan tanpa harus custom. Tentunya perkembangan produk ini sangat berdampak positif bagi perusahaan dan meningkatkan pergerakan ekonomi di masyarakat.

Bahan baku yang digunakan Alito dari supplier bahan dari Bandung. Produk yang dijual Alito merupakan produk dengan kualitas baik, memiliki desain yang bagus dan warna yang solid, sehingga pelanggan yang menggunakan produk Alito merasa nyaman, serta menawarkan harga yang kompetitif. Ada beberapa pilihan bahan dan ukuran kaos jersey yang dapat dipilih pelanggan, tergantung kualitas dan biaya yang dimiliki pelanggan. Alito juga menawarkan garansi produk apabila ada kesalahan atau produk rusak/*reject*. Harga produk yang ditawarkan berbeda tergantung dari banyaknya pembelian, namun untuk harga antara *end-user* dan *reseller* belum ada perbedaan, tidak sedikit barang yang dibeli oleh pelanggan dijual lagi oleh mereka.

4.1.2.3 Tenaga Kerja

Sebagai owner sudah berbasis pendidikan di bidang ilmu teknologi, Ahmad Faisal menjalankan bisnis dengan satu *partnernya* yang menjadi direktur dalam bisnisnya. Alito berkembang dan usahanya terus meluas, memiliki 3 divisi yang

paling inti, yaitu divisi jersey, divisi bordir atau divisi kaos kaki, dan divisi sablon kaos manual dan digital. Dengan 3 divisi ini perusahaan terus melakukan perkembangan inovasi. Divisi tersebut terbagi menjadi divisi lainnya yaitu divisi jahit, divisi desain, divisi printing, divisi finishing, dan divisi *packing* dan ekspedisi. Dalam hal produksi ada kegiatan dengan mesin, menjahit, quality control, packing. Aktivitas non produksi juga meliputi *stocking*, *finance*, *customer service*, *marketing*.

Memiliki 32 orang karyawan, termasuk beberapa orang yang terbagi dalam divisi diatas, juga jajaran manajer dan staff keuangan. Termasuk content creator, desainer, ada pula pemanfaatan tenaga kerja dari lingkungan sekitar yang berasal dari masyarakat yang putus sekolah, dengan pelatihan yang diberikan Alito, para pekerja yang putus sekolah tersebut bisa berkerja dibidang produksi sambal dengan menyelesaikan sekolah paket C. Ada juga pelamar kerja dengan kualifikasi tertentu, biasanya yang dibutuhkan operator tertentu dan memiliki basik desain dan mesin. Selain desainer internal Alito juga membeli desain dari freelance luar negeri karena desain yang bagus dan agar dapat terus mengikuti trend.

4.1.2.4 Area Pemasaran

Selain digital marketing, Alito menerapkan pemasaran dengan STP (segmenting, targeting, dan positioning). Saat ini toko offline, kantor dan beberapa tempat produksi masih berada di Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, meskipun pengiriman sudah menjangkau seluruh Indonesia bahkan beberapa keluar negeri. Kualitas dan kapasitas produksi terus ditingkatkan sehingga dapat memperluas jangkauan pasar. Sejauh ini digital marketing menguntungkan penjualan Alito sampai 90%. Selain *e-commerce*, penjualan dilakukan melalui reseller juga mau B2B sampai B2C, reseller ini dianggan mempermudah penjualan dan penyebaran produk kepada pelanggan (fleksibel). Alito juga menjalin mitra dengan tender agar kapasitas produksi bisa lebih besar, pemasaran dilakukan juga dengan endors atlet, bermitra dengan komunitas olahraga. Rencana kerja selanjutnya dengan cara pemasaran yang berbasis tender yang ada di tim bola/ futsal baik amatir maupun profesional. Mitra lainnya Alito temukan dalam menyalurkan atau mendistribusikan produk Alito pada toko olahraga apparel di pasaran.

4.1.2.5 Teknologi Digital yang Digunakan

Bermula melakukan penawaran produk kepada pelanggan melalui dunia digital, sampai hari ini Alito masih massive dan memanfaatkan perkembangan teknologi digital tersebut. Peran teknologi digital membuat Alito lebih dikenal oleh calon pelanggan dan menambah portofolio baru bagi perusahaan. Melalui teknologi, membuat admin pemesanan yang cepat tangkap dan komunikatif sehingga pemberian informasi harga, syarat dan ketentuan dalam memesan produk, dan jam operasional perusahaan. Selain teknologi digital untuk pemasaran produk melalui *ads/iklan* di media sosial, dalam pembuatan produk untuk dijual juga alito sudah menggunakan teknologi, dimulai dari desain produk *custom*, pembuatannya (seperti cutting dan pencetakan sablon yang sudah otomatis), mesin produksi jersey dan kaos kaki, studio foto milik sendiri, hal ini menjadi sumberdaya pokok juga maka membutuhkan ketelitian dan perhatian khusus karena hampir semua menggunakan perangkat alat *digital, machine* dan *printing fabric*. Saat ini Alito ada pengadaan mesin cetak kaos kaki. Perkembangan teknologi tersebut membuat alito menjadi perusahaan pertama yang memiliki mesin produksi kaos kaki di Yogyakarta, selain mesin produksi kaos jersey.

4.1.2.6 Model Bisnis Setelah Penerapan Teknologi Digital yang Advance

Berdasarkan Segitiga bisnis yang dikemukakan oleh Osterwalder dan Pigneur (2002) dalam Rachinger et al., (2017), ada tiga bisnis model yang dapat dijalankan perusahaan yaitu value creation, value proposition, dan value capture. Meskipun dalam pemasaran produknya Alito sudah menggunakan teknologi digital, seperti yang telah dijelaskan diatas Alito gencar menggunakan sosial media (Instagram, tiktok, youtube, periklanan berbayar) dan platform penjualan digital (*e-commerce*) untuk memperkenalkan produknya dan meraih pelanggan, juga adanya endorsement. Namun dalam model bisnisnya ada perbandingan yang dapat Alito jelaskan mengenai perbedaan yang telah terjadi antara sebelum dan sesudah perusahaan menerapkan teknologi digital dalam model bisnis perusahaanya.

Value creation atau penciptaan nilai. Sebelum menerapkan teknologi digital dalam model bisnis perusahaanya, Alito melakukan proses produksi secara manual, dimulai dari desain, pemotongan bahan baku produksi, dan pencetakan kaos jersey

dan kaos kaki. Tentunya hal ini tidak efisien karena memakan waktu produksi lebih lama, tenaga para pekerja yang lebih terkurus, potensi *human error* yang berdampak pada kerugian perusahaan bila terjadi, apalagi bila ada pemesanan partai yang membutuhkan pekerja dan waktu yang lebih banyak. Model bisnis dengan penerapan teknologi digital dalam level basic juga membuat pekerjaan manajemen Alito dilakukan secara manual, sehingga data yang dikumpulkan dari proses manual ini sangat terbatas dan tidak terstruktur sehingga sulit untuk dianalisis dan digunakan untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif. Setelah Alito menerapkan bisnis model digital, perusahaan jauh lebih terstruktur. Penerapan teknologi ini membuat adanya otomatisasi proses dalam produksi, contohnya CAD untuk desain produk, printer digital untuk pencetakan yang meningkatkan akuritas dan efisiensi, juga mengurangi resiko *human error*. Peningkatan efisiensi juga ditandakan dengan proses produksi yang menjadi lebih cepat dan tepat, dapat diandalkan. Hal ini sejalan lurus dengan pengaruh penerapan teknologi digital pada model bisnis di manajemen perusahaan, Alito jadi memiliki *data-driven decision making*, dimana perusahaan memiliki referensi dalam mengumpulkan dan menganalisis data yang lebih kaya dan terstruktur, sehingga pengambilan keputusan untuk mengembangkan inovasi strategi bisnis dan proses produksi menjadi optimal.

Value proposition atau proposisi nilai. Pertama, model bisnis tradisional membuat kustomisasi produk jadi terbatas. Perusahaan menjadi minim kemampuan dalam menawarkan kustomisasi, kebebasan pelanggan dalam membuat desainnya menjadi terbatas dikarenakan proses yang masih manual dan memakan biaya yang mahal. Kedua, perusahaan tidak bisa memenuhi permintaan pasar yang cepat berubah bila produksi produk yang dihasilkan memakan waktu lebih lama. Ketiga, dengan model bisnis dengan penerapan teknologi digital dalam level basic, komunikasi dan interaksi antara penjual dan pelanggan menjadi lambat dan kurang interaktif. Sehingga model bisnis baru dengan penerapan teknologi digital banyak membantu perusahaan dalam kasus ini—Alito dalam meningkatkan proposisi nilai perusahaannya. Penerapan teknologi digital memungkinkan kustomisasi massal, dimana pelanggan dapat dengan mudah memesan desain yang dipersonalisasi atau *cutom*. Hal ini berjalan dengan kecepatan produksi yang tinggi, semua produksi menjadi otomatis sehingga lebih cepat memenuhi pesanan dan merespons

permintaan pasar. Dengan teknologi digital komunikasi antar pelaku bisnis menjadi interaktif, adanya platform digital memungkinkan komunikasi lebih mudah dan langsung dari pelanggan, dapat melalui *e-commerce*, platform digital lainnya, atau aplikasi dan website yang interaktif. Kemudahan ini membuat fleksibilitas dalam menjangkau pelanggan dimanapun berada. Ditambah saat ini pelanggan dapat membeli paket custom kaos jersey dan kaos kaki. Manfaat lain terlihat pula pada hubungan Alito dan *supliernya* dalam memilih bahan yang berkualitas lebih baik mengingat supplier Alito dari luar kota, menjalin kepercayaan bukan hanya kepada Alito ke pelanggan, namun juga Alito ke *supplier*.

Value capture atau pemanfaatan nilai. Tanpa adanya penerapan teknologi digital di model bisnis tentunya mempengaruhi pemanfaatan nilai perusahaan. Sumber pendapatan mungkin terbatas karena penjualan produk fisik tanpa diversifikasi. Biaya operasional tinggi dan membutuhkan tenaga kerja yang banyak karena pengerjaan masih manual dan inefisiensi operasional. Bila biaya produksi meningkat dapat mengurangi margin keuntungan. Data yang dihasilkan dan dimiliki menjadi terbatas, membuat perusahaan sulit dalam mengukut kinerja dan efektifitas strategi bisnis. Model bisnis setelah adanya penerapan teknologi digital mengakibatkan pendapatan perusahaan yang diversifikasi. Pendapatan ini tentunya dihasilkan dari penjualan selain produk fisik yang ada. Contohnya perusahaan mendapatkan exposure dari endorse komunitas olahraga atau atlet, menampilkan pertandingan olahraga di *YouTube* dengan atlet menggunakan kaos jersey buatan Alito. Ini menjadi nilai tambah bagi perusahaan untuk lebih dikenal khalayak luas, Alito juga dapat menawarkan layanan digital seperti desain online, konsultasi terkait desain, dan penjualan produk secara digital melalui platform *e-commerce*. Teknologi digital juga membuat model bisnis lebih efisien, adanya pengurangan biaya produksi dan peningkatan margin keuntungan,. Operasional perusahaan menjadi lebih tertata menyebabkan kinerja perusahaan yang terukur. Data yang dihasilkan dari proses digital memungkinkan analisis kinerja yang lebih akurat dan identifikasi area untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut. Hal ini ditunjukkan dengan bukti bahwa penjualan offline Alito hanya 10% sisanya 90 % pelanggan melakukan transaksi secara digital. Secara garis besar 70% omzet berasal dari pembelian custom jersey dan sisanya 30% penjualan kaos kaki.

4.2.1.7 Studi Kasus 1: UKM Alito Sportwear

Interview	Posisi di Perusahaan	Perusahaan	Topik Wawancara	Durasi Wawancara
A1	CEO	Industri Kreatif	<ul style="list-style-type: none"> • Sejarah perusahaan • Struktur organisasi • Operasional perusahaan • Rekrutmen karyawan 	30 menit
A2	Kepala Manager	Industri Kreatif	<ul style="list-style-type: none"> • Prilaku konsumen • Strategi perusahaan • Proses pemasaran 	20 menit
A3	Staff Akuntansi	Industri Kreatif	<ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan perusahaan 	10 menit

Tabel 5. Sumber Data Alito Sportwear

Aspek Strategis. Menurut narasumber yang diwawancarai, sejak awal berdiri pada tahun 2013 sebagai perusahaan konveksi jasa manufaktur penggunaan teknologi digital sudah diterapkan dan berasal dari sumber internal. Digitalisasi atau transformasi digital adalah perubahan dari transaksi tatap muka menjadi ke transaksi melalui media internet, sehingga dapat menyentuh pelanggan disemua kalangan dan dimana saja. Bisa dibayangkan digitalisasi digunakan sebagai wadah perusahaan dalam memperkenalkan jasa dan produk yang dijual (A1). Digitalisasi merubah proses perusahaan dari manual menjadi komputerisasi sehingga lebih tertata, dari hal pembukuan dan lainnya. A2 mengungkapkan bahwa proses transformasi digital tidak langsung canggih, namun bertahap, hal ini juga dipengaruhi sumber eksternal. Dampak digitalisasi dinilai positif bagi perusahaan (A1, A2, A3). Digitalisasi membantu perusahaan dalam pemasaran, pengenalan produk dan pengenalan perusahaan itu sendiri kepada calon pelanggan.

Model bisnis secara umum. Narasumber A1, A2, dan A3 memiliki jawaban yang sama bahwa pengaruh digitalisasi terhadap model bisnis perusahaan sangat besar, termasuk dalam mendorong inovasi industri kreatif percetakan ini. Seperti yang telah disebutkan A1, digitalisasi dalam perusahaan sudah dimulai sejak awal,

dan saat ini masih terus akan dikembangkan bertahap. A2 menilai tidak ada yang perlu diubah dari model bisnis perusahaan saat ini, namun A2 menyinggung sedikit terkait pernah ada perubahan pergerakan pelanggan dikarenakan COVID-19, yang dari perusahaan ke reseller lalu ke pelanggan (B2B), kini pasar perusahaan bergeser penjualan menjadi langsung ke pelanggan (B2C). Tetapi sisanya model bisnis perusahaan tidak berubah. Teknologi digital juga menghasilkan nilai tambah dalam penjualan tentunya (memanfaatkan periklanan yang dipersonalisasi) dan jaringan komunikasi kepada pelanggan (*branding*).

Penciptaan nilai. A1 menekankan bahwa dampak teknologi digital sangat membantu perusahaan secara efektif, meski memiliki dampak yang baik dan sangat besar, teknologi digital masih harus terus dikembangkan (A2), karena di beberapa aspek (penjualan dalam aplikasi pihak ketiga) pertumbuhannya masih massif. Dalam kecepatan produksi konten di sosial media, perusahaan telah menggunakan SDM yang lebih ahli dalam bidang digitalisasi (*content creator*) untuk menjangkau pelanggan lebih luas, efisien dan cepat (A2). Dengan adanya *content creator* ini kuantitas penjualan meningkat sampai 30%. Pada saat awal perusahaan berdiri, karyawan sudah dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang dimulai oleh digitalisasi. A2 menjelaskan saat rekrutmen karyawan baru, kualifikasinya bergantung dengan bagian yang dibutuhkan. Contohnya untuk staff produksi, perusahaan lebih memilih untuk merekrut banyak anak putus sekolah, sehingga dapat memberdayakan sumber daya manusia di lingkungan sekitar perusahaan. Hingga saat ini, perusahaan masih terus menyesuaikan diri dalam perkembangan teknologi digital dan terus mengikuti zaman. Karena bila tidak dikembangkan, perusahaan bisa kalah dengan perusahaan lain (A1, A2, A3).

Penangkapan nilai. Peningkatan pendapatan dari penjualan dikarenakan digitalisasi meningkat hingga 50%, sehingga digitalisasi dianggap sangat penting dalam penjualan dan distribusi produk kepada pelanggan. Selain dapat mengenalkan produk ke pelanggan, dengan adanya teknologi digital bagi perusahaan sangat menghasilkan karena pengiriman produk sudah menjangkau seluruh Indonesia (A3). Namun tetap saja, teknologi digital eksternal belum terlalu berkembang. Perusahaan mendapatkan nilai dari periklanan di sosial media untuk penjualan produk, dengan masuk dalam transformasi digital juga dapat menjadi

portofolio bagi perusahaan (A1). Teknologi digital digital dianggap sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan pelanggan terhadap konten, membuat perusahaan dapat menyesuaikan pelanggan, pasarnya anak muda, lebih banyak berada di sosial media yang mana. Dan meskipun perusahaan belum memiliki legalitas tetapi dengan adanya digitalisasi, menarik peluang investor untuk bergabung kedalam perusahaan.

Proposisi Nilai. Tantangan terbesar karena digitalisasi adalah tuntutan harus terus mengikuti perkembangan teknologi digital. Untuk saat ini digitalisasi yang dilakukan perusahaan sudah cukup efisien dalam menjangkau pelanggan (A2). Meskipun mempublikasikan konten melalui saluran digital, perusahaan mereka menjadi lebih mudah diakses dan berpotensi menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Namun menghadirkan tantangan yang baru pula, karena digitalisasi yang paling terlihat sejauh ini kompetitor menggunakan periklanan dalam media sosial melebihi jangkauan perusahaan (A1). A1 juga menambahkan bahwa dengan digitalisasi sangat efisien dalam menjangkau pelanggan karena tidak perlu mengeluarkan cost yang banyak, tetapi biaya marketing seperti konten juga besar, tetapi lebih hemat daripada harus membayar marketing secara offline sehingga lebih efisien. Digitalisasi membuat pertambahan pada mitra, banyak individu bahkan perusahaan lain tertarik menggunakan produksi internal perusahaan untuk dijual lagi kepada pelanggan dengan merek yang berbeda.

Sebagaimana dinyatakan oleh narasumber A3 dengan digitalisasi bisa meningkatkan layanan dan permintaan produk baru seperti sepatu. Untuk layanan, produk pasti terpengaruhi digitalisasi, terkadang secara tidak langsung melihat competitor menciptakan barang baru, perusahaan juga *ter-trigger* untuk mengikuti, sehingga menciptakan strategi baru. Contohnya, banyak sekali pelanggan yang bermintat namun untuk saat ini tahap produksi masih sebatas kaos jersey dan kaos kaki saja. Saat ini perusahaan sudah menjangkau banyak kelompok pelanggan, adanya pergeseran market pelanggan, positioning perusahaan yang awalnya dari sepak bola, saat ini ke bola voli (A2).

**4.2.1.8 Perbandingan Sebelum Dan Setelah Penerapan Teknologi Digital
Dalam Model Bisnis: Kasus Alito Sportwears**

	Bisnis Model dalam level Basic	Setelah Penerapan Model Bisnis dengan Teknologi Digital yang Advance
Value creation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses produksi manual: banyak proses produksi dan manajemen dilakukan secara manual, seperti desain, pemotongan kain, dan pencetakan. 2. Efisiensi rendah: proses manual ini cenderung kurang efisien, dengan potensi kesalahan manusia yang lebih tinggi dan waktu produksi yang lebih lama. 3. Keterbatasan data: data yang dikumpulkan dari proses manual sering kali terbatas dan tidak terstruktur, sehingga sulit untuk dianalisis dan digunakan untuk pengambilan keputusan yang efektif. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otomatisasi proses: penerapan teknologi seperti misalnya cad untuk desain, dan printer digital untuk pencetakan meningkatkan efisiensi dan akurasi. 5. Peningkatan efisiensi: proses produksi menjadi lebih cepat dan lebih dapat diandalkan, dengan pengurangan kesalahan manusia. 6. Data-driven decision making: digitalisasi memungkinkan pengumpulan data yang lebih kaya dan terstruktur, yang dapat dianalisis untuk mengoptimalkan proses produksi dan strategi bisnis.
Value proposition	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kustomisasi terbatas: kemampuan untuk menawarkan kustomisasi kepada pelanggan terbatas karena proses manual yang memakan waktu dan biaya tinggi. 2. Kecepatan produksi rendah: waktu produksi yang lebih 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kustomisasi tinggi: teknologi digital memungkinkan kustomisasi massal, di mana pelanggan dapat dengan mudah memesan desain yang dipersonalisasi. 2. Kecepatan produksi tinggi: dengan otomatisasi, perusahaan

	Bisnis Model dalam level Basic	Setelah Penerapan Model Bisnis dengan Teknologi Digital yang Advance
	<p>lama mengurangi kemampuan untuk memenuhi permintaan pasar yang cepat berubah. Hal ini membuat produk memakan waktu untuk sampai ke pelanggan.</p> <p>3. Komunikasi yang terbatas: interaksi dengan pelanggan mungkin lebih lambat dan kurang interaktif, sering kali melalui saluran komunikasi tradisional.</p>	<p>dapat lebih cepat memenuhi pesanan dan merespons permintaan pasar. Pelanggan juga cepat mendapatkan produk pesannya.</p> <p>3. Komunikasi menjadi interaktif: platform digital memungkinkan komunikasi langsung dan interaktif dengan pelanggan, seperti melalui media sosial, aplikasi mobile, atau website yang interaktif.</p>
Value capture	<p>1. Pendapatan terbatas: sumber pendapatan mungkin hanya berasal dari penjualan produk fisik tanpa diversifikasi.</p> <p>2. Biaya operasional tinggi: proses manual dan inefisiensi operasional meningkatkan biaya produksi dan mengurangi margin keuntungan.</p> <p>3. Sulit mengukur kinerja: keterbatasan data membuat sulit untuk mengukur kinerja dan efektivitas strategi bisnis.</p>	<p>1. Pendapatan diversifikasi: selain penjualan produk fisik, perusahaan dapat menawarkan layanan digital seperti desain online, konsultasi desain, atau platform e-commerce.</p> <p>2. Pengurangan biaya: efisiensi operasional yang ditingkatkan mengurangi biaya produksi dan meningkatkan margin keuntungan.</p> <p>3. Kinerja yang terukur: data yang dihasilkan dari proses digital memungkinkan analisis kinerja yang lebih akurat dan identifikasi area untuk</p>

	Bisnis Model dalam level Basic	Setelah Penerapan Model Bisnis dengan Teknologi Digital yang Advance
		perbaikan dan pengembangan lebih lanjut.

Tabel 6. Perbandingan sebelum dan sesudah penerapan teknologi digital Alito Sportwear

	Tahun	Jumlah/bulan
Teknologi digital masih dalam level basic	2019	1800pcs
	2020	1600pcs
Teknologi digital sudah advance	2021	2300pcs
	2022	3000pcs
	2023	4000pcs

Tabel 7. Perbandingan perkiraan penjualan produk Alito Sportwear sebelum dan sesudah penerapan teknologi digital secara advance
(sumber: Alito Sportwear)

BAB V

DISKUSI DAN ANALISIS

6.1 Pengaruh Digitalisasi pada Model Bisnis UKM Wicapu Kreatif dan UKM Alito Sportwear

Ditunjukkan dalam hasil penelitian bahwa semua aspek model bisnis dalam kedua industri yang diteliti sangat dipengaruhi oleh digitalisasi, baik di industri kreatif resin maupun industri kreatif percetakan. Narasumber belum melihat pengaruhnya dalam perubahan persyaratan kualifikasi dalam penerimaan karyawan baru. Selain itu, dalam pemanfaatan nilai dan proposisi nilai, digitalisasi memberi dampak sangat besar dan positif dalam meningkatkan pendapatan penjualan. Hal ini sesuai juga dengan hasil penelitian Linz, et al. (2017) dan Berman dan Bell (2011) yang menunjukkan bahwa pendorong utama perusahaan dalam melakukan digitalisasi adalah pelanggan. Dalam studi Arnold, et al. (2016) dan Kiel, et al. (2017) dalam Rachinger, et al. (2017), diidentifikasi bahwa proposisi nilai sangat dipengaruhi oleh perubahan penawaran. Matzler, et al. (2016) dan Berman (2012) dalam Rachinger, et al. (2017), langkah pertama yang harus diambil untuk menuju model bisnis digital adalah adanya perubahan dalam penawaran dan proposisi nilai. Sehingga perusahaan akan semakin banyak menambahkan layanan baru pada produk yang mereka tawarkan.

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dari narasumber perwakilan industri kreatif resin, bahwa pengaruh digitalisasi dalam penciptaan nilai perusahaan sebagai tema yang utama. Karena digitalisasi dapat mendukung proses pengembangan produk dan juga optimalisasi proses produksi, mengingat perusahaan industri kreatif resin ini bergerak di pasar B2B. Dalam aspek model bisnis memiliki prioritas utama khususnya dalam menjaring pelanggan dan digitalisasi belum ada dampak negatif terhadap model bisnis perusahaan. Menurut Fleisch et al., (2014) dalam Rachinger, et al. (2017), perusahaan perlu menyadari konteks *Internet of Things* sebelum mereka menawarkan layanan digital kepada pelanggan dan perusahaan perlu mengelola hubungan antara dunia fisik dan digital. Karena dalam hal ini, digitalisasi akan berdampak besar pada proposisi nilai dan

dapat dimanfaatkan untuk mendukung komunikasi dan menunjukkan nilai tambah produk kepada pelanggan.

Dalam industri kreatif percetakan, dampak penciptaan nilai yang disebabkan digitalisasi didapatkan melalui kecepatan produksi konten di sosial media, karena perusahaan telah menggunakan sumber daya manusia yang lebih ahli dalam bidang digitalisasi. Sedangkan peluang yang diberikan digitalisasi dalam aspek proposisi nilai dan penangkapan nilai, perusahaan menjadi lebih mudah menjangkau pelanggan karena perusahaan sudah membuat konten yang dipublikasikan melalui saluran digital sehingga menjadi lebih mudah diakses. Alasan selanjutnya karena industri kreatif percetakan ini sudah dipengaruhi oleh digitalisasi dari awal beridiri, dan perusahaan berada di pasar B2C sehingga fokus bisnis terhadap pelanggan menjadi kuat.

6.2 Cross Case Analysis: Perbandingan Temuan Diantara Kedua Kasus

Hal utama yang menjadi pendorong digitalisasi adalah faktor internal, kedua industri kreatif resin maupun industri kreatif percetakan memiliki persamaan dalam hal ini. Faktor internal seperti kesadaran kedua industri yang menganggap digitalisasi adalah inti atau jantung dari perusahaan, digitalisasi digunakan sebagai tempat untuk memperkenalkan jasa dan produk yang dijual. Dalam hal ini, mengutip dari Bouwman, et al. (2017) dalam Rachinger, et al. (2017), bahwa penggerak faktor internal yang terkait dengan aktivitas dan strategi inovatif, memainkan peran penting, ketika media sosial menjadi bagian dari inovasi model bisnis.

Coupette dan Kaufmann (2015) menjelaskan bahwa digitalisasi dapat mengoptimalkan model bisnis perusahaan. Digitalisasi dalam pengaruh model bisnis, dianggap sangat besar bagi kedua perusahaan industri kreatif ini. Dirasakan disemua bidang khususnya dalam menjaring pelanggan. Kedua perusahaan juga memiliki jawaban yang sama terkait kualifikasi karyawan baru, industri kreatif resin dan industri kreatif percetakan sama-sama tidak ada kualifikasi khusus untuk perekrutan karyawan baru, namun semua kembali ke kepada devisi apa yang dibutuhkan perusahaan. Dalam menjaring mitra meskipun industri kreatif resin pasarnya masuk ke B2B dan industri kreatif percetakan lebih masuk kedalam pasar

B2C, namun kedua perusahaan ini sejutu dengan digitalisasi yang memberi dampak kepada jaringan dan mitra bisnis. Narasumber dari kedua industri kreatif ini memiliki tanggapan yang berbeda tentang tantangan dalam menghadapi digitalisasi. Industri kreatif resin, tantangan terbesarnya lebih ke penyalahgunaan akun perusahaan oleh para *hacker*, sedangkan industri kreatif percetakan merasakan tantangan terbesar digitalisasi berasal dari kompetitor itu sendiri, karena banyak perusahaan industri yang serupa dan yang kompetitor melakukan periklanan/*ads* yang dipersonalisasi melebihi perusahaan ini sendiri.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian dalam tesis ini berkontribusi pada literatur tentang digitalisasi, model bisnis, dan inovasi model bisnis. Untuk sampel, diambil perwakilan industri kreatif resin dan industri kreatif percetakan (yang termasuk Usaha Kecil Menengah) yang berada di Kabupaten Sleman. Pengambilan data dilakukan dengan wawancara mendalam semi-terstruktur kepada masing-masing tiga orang perwakilan dari kedua industri kreatif tersebut. Kedua industri yang dijelaskan dalam penelitian ini menguraikan pengaruh digitalisasi terhadap model bisnis perusahaannya. Ketika perusahaan merubah model bisnis mereka dari level basic ke level yang lebih advance, bagaimana tantangan dan peluang yang dihadapi, dan bagaimana cara perusahaan selaku bergerak dibidang industri kreatif mengatasi pengaruh digitalisasi yang terus berkembang. Dan membandingkan persamaan dan perbedaan terhadap model bisnis perusahaannya. Dari hasil analisis data yang telah di olah pada bab diatas, dapat disimpulkan bahwa digitalisasi pengaruhnya sangat besar dan positif terhadap dua industri kreatif yang ada di Kabupaten Sleman.

Pada kedua industri kreatif tersebut, banyak memiliki persamaan dengan adanya peran digitalisasi terhadap model bisnisnya, dari aspek strategis industri kreatif resin maupun industri kreatif percetakan sudah memanfaatkan digitalisasi sejak awal perusahaan berdiri karena faktor internal, sehingga perubahan model bisnis perusahaan tidak terlalu signifikan meskipun perusahaan terus melakukan perkembangan inovasi model bisnisnya. Sejauh ini dampak digitalisasi juga positif untuk kedua industri tersebut.

Dalam penciptaan nilai dampak teknologi digital sangat membantu industri kreatif resin dan industri kreatif percetakan secara efektif. Untuk penangkapan nilai, digitalisasi membuat pendapatan perusahaan sangat menguntungkan, dibuktikan dengan data penjualan produk pada kedua industri kreatif yang cenderung meningkat. Disisi lain, digitalisasi membuat nilai tambah bagi perusahaan karena lebih mudah dikenal dan dijangkau oleh pelanggan, jaringan

dan mitra. Pemanfaatan nilai yang dihasilkan digitalisasi juga membuat industri kreatif resin dan industri kreatif percetakan memiliki inovasi untuk meningkatkan layanan baru dan permintaan produk baru.

6.2 Saran

Penelitian dalam tesis ini juga memiliki keterbatasan. Keterbatasan utama dalam penelitian ini adalah industri yang dipilih dan terbatasnya jumlah narasumber yang disertakan dalam pengambilan data penelitian studi kasus didalam tesis ini. Dengan ini, sehingga disarankan dimasa depan dapat diperoleh wawasan yang lebih banyak dengan penelitian pada industri atau organisasi yang berbeda dan dengan narasumber yang lebih beragam atau dengan mendiversifikasi sampel. Secara umum, penelitian yang lebih luas dan lebih lanjut tentunya diperlukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh digitalisasi terhadap model bisnis dan strategi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, C., Kiel, D., & Voigt, K. I. (2016). How the industrial internet of things changes business models in different manufacturing industries. *International Journal of Innovation Management*, 20(08), 1640015.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy and Leadership*, 40(2), 16–24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
- Bilad, H., Marta, S., & Nursyamsiah, S. (2022). *Dampak Hubungan antara Business Model Innovation (BMI) Drivers, BMI Practices, dan BMI Outcomes terhadap Kinerja dan Inovasi Perusahaan (Studi pada UMKM di Yogyakarta)* (Vol. 01, Issue 04). <https://journal.uii.ac.id/selma/index>
- Bonakdar, A. (2015). Business model innovation. *PhD diss., University of St. Gallen*.
- Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., & de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105–124. <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2017-0039>
- Ciacchi, A., & Penco, L. (2023). Business model innovation: harnessing big data analytics and digital transformation in hostile environments. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(8), 22–46. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2022-0424>
- Gimpel, H., & Röglinger, M. (n.d.). *Digital Transformation: Changes and Chances – Insights based on an Empirical Study*. www.fim-rc.de
- Hollweck, T. (2015). Robert K. Yin. (2014). Case Study Research Design and Methods (5th ed.). *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1), 108–110. <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>
- Kagermann, H. (2014). Change through digitization—Value creation in the age of Industry 4.0. In *Management of permanent change* (pp. 23-45). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Linz, C., Müller-Stewens, G., & Zimmermann, A. (2017). *Radical business model transformation: Gaining the competitive edge in a disruptive world*. Kogan Page Publishers.

- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The journal of strategic information systems*, 24(3), 149-157.
- Matzler, K., Bailom, F., von den Eichen, S. F., & Kohler, T. (2013). Business model innovation: Coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 30–37. <https://doi.org/10.1108/02756661311310431>
- Nunes, M. P., & Russo, A. P. (2019). Analysis of business models innovation – a multiple case study. *Innovation and Management Review*, 16(1), 17–35. <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2018-0085>
- Oliveira-Dias, D., Kneipp, J. M., Bichueti, R. S., & Gomes, C. M. (2022). Fostering business model innovation for sustainability: a dynamic capabilities perspective. *Management Decision*, 60(13), 105–129. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0590>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). *An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness*. <http://aisel.aisnet.org/bled2002/2>
- Paulus-Rohmer, D., Schatton, H., & Bauernhansl, T. (2016). Ecosystems, Strategy and Business Models in the age of Digitization - How the Manufacturing Industry is Going to Change its Logic. *Procedia CIRP*, 57, 8–13. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.11.003>
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
- Schiavon, O. P., May, M. R., & Mendonça, A. T. B. B. de. (2022). Dynamic capabilities and business model innovation in sustainable family farming. *Innovation and Management Review*, 19(3), 252–265. <https://doi.org/10.1108/INMR-07-2021-0136>
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340001.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.

- van Lieshout, J. W. F. C., van der Velden, J. M., Blomme, R. J., & Peters, P. (2021). The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: a conceptual model towards a competitive advantage. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 39–62. <https://doi.org/10.1108/ejms-01-2021-0007>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.

LAMPIRAN

Pertanyaan Penelitian

Berikut pernyataan-pernyataan yang diberikan berfungsi untuk menganalisa dan mendapatkan gambaran wawasan penelitian:

Aspek	Pertanyaan
Aspek Strategis	<ol style="list-style-type: none">1. Bagaimana perusahaan mengartikan digitalisasi?2. Sejak kapan penggunaan teknologi digital diterapkan dalam perusahaan dan bagaimana penyesuaiannya?3. Apakah dampak digitalisasi terhadap perusahaan itu sendiri?4. Apakah ada cara yang efektif agar perusahaan dapat beradaptasi dalam menghadapi perubahan digital?5. Adakah pemicu penggunaan teknologi digital dan bagaimana potensi penggunaannya dalam perusahaan?
Aspek Model Bisnis Secara Umum	<ol style="list-style-type: none">1. Sejauh mana peran digitalisasi dalam perusahaan?2. Adakah pengaruh dan peran digitalisasi terhadap model bisnis perusahaan?
Aspek <i>Value</i> <i>Creation</i> / Penciptaan Nilai	<ol style="list-style-type: none">1. Apa dampak digitalisasi pada jaringan atau mitra bisnis perusahaan?2. Adakah inisiatif internal atau eksternal perusahaan dalam melakukan digitalisasi?3. Bagaimana digitalisasi mempengaruhi para karyawan atau rekrutmen baru dan apakah ada penyesuaian kualifikasi? Dan bagaimana karyawan lama dapat menyesuaikan diri dengan keadaan baru?4. Apakah proses digitalisasi dalam perusahaan perlu terus dikembangkan?

<p>Aspek <i>Value Capture</i> / Pemanfaatan Nilai</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana dampak digitalisasi terhadap pendapatan perusahaan? 2. Bagaimana digitalisasi dalam penjualan dan distribusi perusahaan? 3. Apakah penggunaan platform eksternal juga dianggap penting? 4. Apakah digitalisasi dapat menjadi peluang dan potensi dalam menghasilkan pendapatan dengan produk atau layanan digital perusahaan?
<p>Aspek <i>Value Proposition</i> / Proposisi Nilai</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah ada pengaruh atau peningkatan proposisi nilai perusahaan melalui digitalisasi? 2. Apakah digitalisasi menghasilkan peluang, produk atau layanan baru dalam bisnis perusahaan? 3. Apakah digitalisasi akan berdampak pada proposisi nilai di masa depan? 4. Apakah ada tantangan disebabkan oleh digitalisasi? 5. Dengan mempublikasikan konten melalui saluran digital, perusahaan menjadi lebih mudah diakses dan berpotensi menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Bagaimana digitalisasi sebagai pendorong untuk meningkatkan efisiensi kontak pelanggan? 6. Dengan menjangkau banyak kelompok pelanggan, bagaimana penanganan data pribadi yang aman yang dilakukan perusahaan dalam penerapan peraturan hukum?

Tabel 6. Lampiran