

Arum Arupi kusnindar, S.E.,M.M
Prof. Dr. Ambya
Prof. Dr. Ayi Ahadiat



REKONFIGURASI **MODEL BISNIS** **UMKM**



REKONFIGURASI MODEL BISNIS UMKM

Arum Arupi kusnindar, S.E., M.M
Prof. Dr. Ambya
Prof. Dr. Ayi Ahadiat



Tahta Media Group

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

REKONFIGURASI MODEL BISNIS UMKM

Penulis:

Arum Arupi kushindar, S.E.,M.M
Prof. Dr. Ambya
Prof. Dr. Ayi Ahadiat

Desain Cover:

Tahta Media

Editor:

Tahta Media

Proofreader:

Tahta Media

Ukuran:

vi, 73, uk: 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-634-262-175-2

Cetakan Pertama:

April 2026

Hak Cipta 2026, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2026 by Tahta Media Group

All Right Reserved

PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP

Perumahan Mitra Utama Residence 3 Blok A no 1, Sawahan, Tempel,
Kec. Gatak, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah 57557

email: tahtaliterasimedia@gmail.com

website: <http://store.tahtamedia.co.id/>

Anggota IKAPI (216/JTE/2021)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan limpahan nikmat-Nya sehingga buku yang berjudul “Rekonfigurasi Model Bisnis pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Indonesia” ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini lahir dari refleksi penulis terhadap dinamika perkembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia yang terus mengalami perubahan seiring dengan perkembangan teknologi, dinamika pasar, serta perubahan perilaku konsumen. Dalam perkembangannya, UMKM tidak hanya dituntut untuk bertahan, tetapi juga mampu menata kembali cara mereka menciptakan, menawarkan, dan memberikan nilai kepada pelanggan.

Selama ini, pembahasan mengenai model bisnis sering kali dikembangkan dalam konteks perusahaan besar dengan sistem manajemen yang mapan. Sementara itu, UMKM di Indonesia memiliki karakteristik yang berbeda, baik dari segi skala usaha, pola pengelolaan, sumber daya, maupun cara membangun hubungan dengan pelanggan dan lingkungan sekitarnya. Oleh karena itu, diperlukan cara pandang yang lebih kontekstual dalam memahami bagaimana model bisnis dapat dikembangkan dan disesuaikan dengan realitas UMKM. Melalui buku ini, penulis berupaya menghadirkan pembahasan mengenai rekonfigurasi model bisnis sebagai upaya untuk menata ulang strategi usaha agar lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Rekonfigurasi model bisnis tidak hanya berkaitan dengan perubahan pada aspek produk atau layanan, tetapi juga menyangkut cara pelaku usaha memahami peluang, mengelola sumber daya, membangun relasi, serta menciptakan nilai yang relevan bagi pasar.

UMKM merupakan salah satu pilar penting dalam perekonomian Indonesia. Perannya tidak hanya terlihat dari kontribusinya terhadap penyerapan tenaga kerja dan pertumbuhan ekonomi, tetapi juga dari kemampuannya dalam menjaga ketahanan ekonomi masyarakat. Oleh karena itu, penguatan kapasitas UMKM melalui pemahaman strategi bisnis yang lebih terarah menjadi hal yang sangat penting.

Buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur mengenai manajemen strategik dan kewirausahaan, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan model bisnis pada UMKM. Selain itu, buku

ini juga diharapkan dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi akademisi, mahasiswa, praktisi bisnis, serta para pelaku UMKM yang ingin mengembangkan usahanya secara lebih adaptif dan berkelanjutan.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, berbagai saran dan masukan yang konstruktif sangat diharapkan untuk penyempurnaan di masa yang akan datang. Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, kebijakan publik, serta praktik kewirausahaan di Indonesia.

Solo,
Teguh Wiji Setyohadi
Pendamping UMKM PLUT Surakarta, Jawa Tengah

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
BAB 2 MODEL BISNIS DAN PERKEMBANGANNYA.....	5
A. Definisi dan Teori Dasar.....	5
B. Konseptualisasi Model Bisnis	12
C. Jenis – jenis Model Bisnis.....	14
BAB 3 REKONFIGURASI MODEL BISNIS.....	27
A. Definisi	27
B. Rekonfigurasi model bisnis di ASIA.....	28
C. Perbedaan Industri Besar dan UMKM dalam Melakukan Rekonfigurasi Model Bisnis	31
D. Studi Kasus Rekonfigurasi Model Bisnis di Indonesia	33
E. Implikasinya pada Kebijakan UMKM di Indonesia.....	47
F. Implikasi dalam Bidang Akademik dan Penelitian Mengenai UMKM, Kewirausahaan dan Model bisnis	49
G. Implikasi Untuk UMKM	51
BAB 4 PENUTUP	54
DAFTAR PUSTAKA	55
PROFIL PENULIS.....	72

BAB 1

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan fondasi utama struktur ekonomi Indonesia. Dengan proporsi lebih dari 99% unit usaha nasional serta kontribusi signifikan terhadap penyerapan tenaga kerja, UMKM memegang peran strategis dalam menjaga stabilitas ekonomi. Namun demikian, besarnya jumlah unit usaha tidak sepenuhnya berbanding lurus dengan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Ketimpangan ini menunjukkan bahwa persoalan utama UMKM bukan sekadar pada kuantitas, melainkan pada kualitas model bisnis yang dijalankan.

Dalam dua dekade terakhir, diskursus mengenai model bisnis berkembang sangat pesat. Sejak pertengahan 1990-an, terutama dipicu oleh kemunculan internet dan transformasi digital, model bisnis menjadi tema penting dalam literatur manajemen strategis, inovasi, dan kewirausahaan. Namun perkembangan tersebut memperlihatkan paradoks: praktik bisnis bergerak jauh lebih cepat dibandingkan perkembangan teorinya. Banyak publikasi awal muncul di jurnal non-akademik dan berfokus pada praktik, sementara literatur akademik masih berdebat pada tataran definisi dan konseptualisasi.

Berbagai pendekatan kemudian muncul untuk menjelaskan model bisnis, mulai dari perspektif Resource-Based View (RBV), Dynamic Capabilities, hingga teori inovasi dan kewirausahaan. Model-model seperti Business Model Canvas, Integrated Business Model, STOF, RAMI 4.0, dan Business Model Navigator menawarkan komponen serta konfigurasi yang berbeda. Namun belum terdapat konsensus konseptual yang mampu mewakili keragaman praktik bisnis, khususnya pada konteks negara berkembang seperti Indonesia.

Permasalahan menjadi semakin kompleks ketika model-model yang lahir dari konteks perusahaan besar di negara maju diadopsi untuk menjelaskan dinamika UMKM di Indonesia. Dalam praktiknya, UMKM tidak selalu

menggunakan satu model bisnis secara utuh. Mereka sering kali mengombinasikan berbagai komponen dari model yang berbeda, menyesuaikan dengan keterbatasan sumber daya, karakteristik pasar lokal, serta pengalaman wirausaha yang dimiliki. Fenomena ini menunjukkan adanya practical gap antara model bisnis yang terkonseptualisasi secara akademik dengan model bisnis yang benar-benar dijalankan oleh UMKM.

Selain itu, terdapat empirical gap dalam literatur. Penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada perusahaan besar, startup digital, atau perusahaan berbasis teknologi tinggi. Sementara itu, kajian mengenai rekonfigurasi model bisnis pada UMKM masih relatif terbatas. Padahal, UMKM memiliki karakteristik unik: sumber daya terbatas namun fleksibel, struktur organisasi sederhana namun adaptif, serta kedekatan tinggi dengan pelanggan. Karakteristik ini memungkinkan UMKM melakukan rekonfigurasi model bisnis secara organik dan eksperimental.

Dari sisi metodologi, riset model bisnis juga didominasi oleh pendekatan systematic literature review dan studi kasus tunggal. Pendekatan ini memberikan kedalaman konseptual, tetapi kurang memberikan generalisasi empiris yang kuat. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif untuk memahami bagaimana UMKM membentuk, mengubah, dan merekonfigurasi model bisnisnya.

Rekonfigurasi model bisnis dalam buku ini dipahami sebagai proses penataan ulang komponen-komponen model bisnis agar selaras dengan perubahan lingkungan eksternal, perkembangan teknologi, serta dinamika internal organisasi. Dalam perspektif Dynamic Capabilities, proses ini melibatkan kemampuan organisasi untuk merasakan perubahan (sensing), memanfaatkan peluang (seizing), serta mentransformasi sumber daya (transforming). Sementara itu, dalam perspektif RBV, rekonfigurasi merupakan upaya mengoptimalkan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (VRIN).

Perkembangan teknologi digital, termasuk kecerdasan buatan (Artificial Intelligence), semakin mempercepat kebutuhan akan rekonfigurasi. AI tidak lagi sekadar alat efisiensi, melainkan menjadi penggerak utama penciptaan nilai berbasis data, interaksi, dan pengalaman pelanggan. Dalam konteks UMKM, teknologi membuka peluang baru sekaligus menimbulkan tantangan adaptasi.

Berdasarkan pra-survei terhadap UMKM di beberapa provinsi di Indonesia, ditemukan bahwa sebagian besar pelaku usaha tidak secara eksplisit menyebutkan model bisnis tertentu yang digunakan. Namun mereka mampu mengidentifikasi komponen-komponen utama seperti segmentasi pasar, orientasi pelanggan, sumber daya internal, dan keuangan sebagai elemen penting dalam operasional bisnis. Seluruh responden juga menyatakan pernah melakukan perubahan pada model bisnisnya. Temuan ini memperkuat dugaan bahwa UMKM melakukan rekonfigurasi model bisnis secara praktis, meskipun tidak selalu dilandasi kerangka teoretis formal.

Buku ini lahir dari kebutuhan untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik tersebut. Dengan pendekatan *mixed methods*—menggabungkan eksplorasi kualitatif dan pengujian kuantitatif—buku ini mengidentifikasi komponen-komponen utama model bisnis yang relevan bagi UMKM Indonesia, menganalisis keterkaitannya, serta menguji pengaruhnya terhadap kinerja usaha.

Rekonfigurasi model bisnis bukan sekadar adaptasi teknis, tetapi merupakan proses strategis yang menentukan keberlanjutan dan daya saing UMKM. Dalam lingkungan yang semakin digital, kompetitif, dan tidak pasti, kemampuan untuk terus merekonfigurasi model bisnis menjadi sumber keunggulan yang lebih penting dibandingkan sekadar kepemilikan sumber daya.

Dengan demikian, buku ini menawarkan kontribusi teoretis, empiris, metodologis, sekaligus kebijakan dalam memahami dan merancang model bisnis yang lebih relevan bagi UMKM di Indonesia. Rekonfigurasi bukan hanya pilihan, tetapi sebuah keniscayaan bagi UMKM yang ingin bertahan dan berkembang di tengah transformasi ekonomi global.

Buku ini disusun dengan tujuan utama untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai rekonfigurasi model bisnis pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan terdigitalisasi. Secara khusus, buku ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi dan memetakan komponen model bisnis yang relevan bagi UMKM di Indonesia dengan membedah dan mensintesis berbagai model bisnis yang telah berkembang dalam literatur internasional.

2. Menganalisis proses rekonfigurasi model bisnis yang dilakukan UMKM secara empiris, termasuk bagaimana pelaku usaha mengombinasikan berbagai komponen model bisnis sesuai dengan karakteristik sumber daya, pasar, dan konteks lokal.
3. Menjelaskan hubungan antara konstruk model bisnis dan kinerja usaha, serta menguji secara empiris bagaimana konfigurasi tertentu mampu meningkatkan daya saing dan keberlanjutan UMKM.
4. Menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, dengan menghadirkan pendekatan yang tidak hanya konseptual tetapi juga berbasis data empiris melalui desain penelitian mixed methods.
5. Merumuskan desain model bisnis yang lebih adaptif dan kontekstual, sehingga dapat digunakan sebagai referensi strategis bagi UMKM dalam menghadapi era digital, disrupsi teknologi, dan perkembangan Artificial Intelligence (AI).

Dengan demikian, buku ini tidak hanya bertujuan memperkaya literatur model bisnis, tetapi juga menyediakan kerangka aplikatif yang dapat digunakan oleh pelaku usaha dan pengambil kebijakan.

BAB 2

MODEL BISNIS DAN PERKEMBANGANNYA

A. DEFINISI DAN TEORI DASAR

Konsep model bisnis berkembang pesat sejak pertengahan 1990-an, terutama setelah transformasi digital mulai mengubah logika penciptaan nilai perusahaan. Awalnya, model bisnis dipahami sebagai cara perusahaan menghasilkan pendapatan. Namun dalam perkembangan selanjutnya, model bisnis diposisikan sebagai arsitektur strategis yang menjelaskan bagaimana organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai.

Dalam perspektif manajemen strategik, model bisnis tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan manifestasi operasional dari strategi perusahaan. Model bisnis menjembatani strategi dan implementasi, menjelaskan bagaimana sumber daya, aktivitas, serta hubungan eksternal dikonfigurasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

1. Dynamic Capability Theory

Menurut (Peters et al., 2015) bisnis model yang baik mampu menjelaskan bagaimana dan mengapa pelanggan, pemasok, dan unsur pendukung lain berinteraksi dengan perusahaan melalui antarmuka digital/teknologi informasi. Saat lingkungan berubah, model bisnis memberikan panduan tentang cara arsitektur nilai dapat diubah dan kerangka kerja sistemik untuk menjaga koherensi secara keseluruhan. Kapabilitas dinamis dapat digunakan untuk mengindera perubahan yang terjadi, dan mengisi kesenjangan antara model bisnis saat ini dengan aktivitas yang diperlukan untuk menjalankan model bisnis yang baru.

Teori kapabilitas dinamis terkait dengan kemampuan organisasi untuk mencipta; membentuk kembali; mengasimilasi pengetahuan dan

keterampilan; tetap berada di depan dalam lingkungan persaingan yang selalu berubah dengan cepat mengacu pada kemampuan dinamis sebagai sumber keunggulan bersaing, yang menekankan dua aspek. Pertama, istilah dinamis mengacu pada pergeseran karakter lingkungan, respon strategis tertentu, dan waktu yang diperlukan diterima pasar untuk mempercepat inovasi. Kedua, kemampuan menekankan peran kunci manajemen strategis beradaptasi dengan tepat, mengintegrasikan, dan rekonfigurasi keterampilan internal dan eksternal organisasi, sumber daya, dan kompetensi fungsional terhadap perubahan lingkungan

Dalam kaitannya dengan rekonfigurasi model bisnis, teori kapabilitas dinamis memberikan kerangka untuk mengubah komposisi sumber daya organisasi agar lebih relevan dengan lingkungan bisnis yang berubah. Baik sumber daya manusia, teknologi, atau aliansi strategis untuk mendukung perubahan dalam komponen model bisnis. Kapabilitas dinamis menempatkan sumber daya perusahaan sebagai sesuatu yang bersifat dinamis dan dapat memberikan keunggulan kompetitif.

Konfigurasi kapabilitas dinamis menurut (Teece, Pisano and Shuen, 1997; Teece, 2010, 2014, 2018) adalah

- a. Merasakan: mengidentifikasi, mengembangkan, mengembangkan bersama, dan menilai tren digitalisasi dan peluang teknologi dalam kaitannya dengan kebutuhan pelanggan,
- b. Sedang belajar: renovasi kemampuan yang ada dengan pengetahuan baru. Setelah peluang teridentifikasi, organisasi harus menggunakan kembali dan mengarahkan sumber daya dan memobilisasi sumber daya baru melalui kegiatan pembelajaran yang ditujukan untuk menemukan solusi baru dan menciptakan pengetahuan baru
- c. Mengintegrasikan: integrasi pengetahuan baru “ke dalam sistem kolektif untuk menyebarkan konfigurasi baru dari kemampuan operasional pengetahuan tersebut harus disebarluaskan di dalam unit bisnis.
- d. Koordinasi: aset "orkestrasi;" kemampuan untuk mengatur dan menyebarkan tugas, sumber daya, dan aktivitas menjadi kemampuan biasa yang baru. Struktur, praktik, dan proses termasuk dalam kemampuan konfigurasi ulang. Kemampuan transformasi

seperti itu sangat penting untuk mewujudkan potensi penuh dari perubahan strategis.

Dynamic Capability Theory memberikan landasan konseptual yang sangat relevan dalam menjelaskan proses rekonfigurasi model bisnis. Teori ini menekankan bahwa keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang dinamis tidak lagi ditentukan semata oleh kepemilikan sumber daya, tetapi oleh kemampuan organisasi untuk secara terus-menerus mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi sumber daya internal maupun eksternal guna merespons perubahan lingkungan.

Dalam konteks model bisnis, perubahan lingkungan eksternal seperti digitalisasi, disrupsi teknologi, perubahan perilaku konsumen, serta meningkatnya intensitas persaingan menuntut organisasi untuk tidak hanya melakukan perbaikan operasional, tetapi juga menata ulang logika dasar penciptaan dan penangkapan nilai. Di sinilah rekonfigurasi model bisnis menjadi manifestasi konkret dari kapabilitas dinamis.

Dynamic Capability Theory, sebagaimana dikemukakan oleh Teece, menguraikan tiga proses utama: sensing, seizing, dan transforming. Ketiga proses ini memiliki keterkaitan langsung dengan perubahan model bisnis.

Pertama, sensing merujuk pada kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman di lingkungan eksternal. Dalam praktiknya, kemampuan ini tercermin pada bagaimana pelaku usaha membaca perubahan tren pasar, perkembangan teknologi digital, atau perubahan preferensi pelanggan. Proses sensing menjadi tahap awal yang memicu kebutuhan akan rekonfigurasi model bisnis.

Kedua, seizing adalah kemampuan organisasi dalam merespons peluang yang telah diidentifikasi melalui pengambilan keputusan strategis. Pada tahap ini, perusahaan mulai menentukan komponen model bisnis mana yang perlu disesuaikan, misalnya dengan mengubah segmentasi pasar, mengembangkan proposisi nilai baru, menambahkan saluran distribusi digital, atau memperbaiki mekanisme pendapatan. Seizing menunjukkan bahwa rekonfigurasi model bisnis bukan sekadar reaksi spontan, tetapi keputusan strategis yang disengaja.

Ketiga, transforming merupakan inti dari rekonfigurasi. Transforming menggambarkan kemampuan organisasi untuk

mereorganisasi struktur, proses, serta kombinasi sumber daya agar selaras dengan model bisnis yang baru. Transformasi ini dapat bersifat parsial—seperti perubahan pada satu komponen—atau menyeluruh yang mengubah keseluruhan arsitektur bisnis. Dalam konteks UMKM, transforming sering dilakukan secara bertahap dan eksperimental, sesuai dengan keterbatasan sumber daya yang dimiliki.

Dengan demikian, rekonfigurasi model bisnis dapat dipahami sebagai implementasi operasional dari dynamic capability. Jika model bisnis adalah arsitektur nilai, maka kapabilitas dinamis adalah mekanisme yang memungkinkan arsitektur tersebut terus diperbarui. Tanpa kapabilitas dinamis, model bisnis akan menjadi statis dan rentan terhadap disrupsi.

Hubungan ini menjadi semakin penting dalam era digital dan kecerdasan buatan (AI), di mana perubahan terjadi secara cepat dan sering kali tidak terduga. UMKM yang memiliki kapabilitas dinamis tinggi cenderung lebih adaptif dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam model bisnisnya, misalnya melalui digital marketing, platform e-commerce, sistem pembayaran digital, atau pemanfaatan analitik data sederhana untuk memahami perilaku pelanggan.

Lebih jauh, dalam perspektif keberlanjutan usaha, dynamic capability menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif tidak bersifat permanen, melainkan harus terus diciptakan kembali melalui rekonfigurasi berkelanjutan. Oleh karena itu, rekonfigurasi model bisnis bukanlah peristiwa tunggal, melainkan proses berulang yang melekat dalam siklus pembelajaran organisasi.

Dynamic Capability Theory digunakan sebagai grand theory untuk menjelaskan bagaimana UMKM di Indonesia melakukan rekonfigurasi model bisnisnya dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis. Rekonfigurasi yang dilakukan tidak hanya mencerminkan respons terhadap tekanan eksternal, tetapi juga menunjukkan kapasitas internal organisasi dalam mengelola perubahan secara strategis.

Dapat disimpulkan, hubungan antara Dynamic Capability Theory dan rekonfigurasi model bisnis bersifat fundamental: kapabilitas dinamis merupakan prasyarat konseptual yang memungkinkan terjadinya

rekonfigurasi, sementara rekonfigurasi model bisnis merupakan bentuk aktualisasi dari kapabilitas dinamis dalam praktik manajerial.

2. Resources Based View Theory

Resources Based View (RBV) adalah pendekatan strategis yang menekankan pentingnya sumber daya internal organisasi sebagai kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Resources atau sumber daya yang dimaksud bersifat tangible dan intangible. Pandangan berbasis sumber daya (RBV) menganalisis dan menginterpretasikan sumber daya organisasi untuk memahami bagaimana organisasi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. RBV berfokus pada konsep atribut yang sulit untuk ditiru dari perusahaan sebagai sumber kinerja unggul dan keunggulan kompetitif. (Barney, J. B., dan Arikan, A. M. (2005). Keunggulan kompetitif suatu perusahaan berasal dari pengelolaan sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (valuable, rare, inimitable, non-substitutable atau VRIN).

Menurut Barney sumber daya yang bernilai (valuable) jika mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan, termasuk menciptakan efisiensi, efektivitas, atau keunggulan kompetitif. Rare dinyatakan dalam sumber daya yang hanya sedikit atau tidak ada pesaing yang memiliki akses terhadap sumber daya tersebut sehingga kelangkaan ini menciptakan diferensiasi strategis. Kelangkaan bisa muncul karena sumber daya sulit ditemukan di pasar atau memiliki karakteristik unik yang tidak dimiliki pesaing. Inimitable yaitu jika sumber daya dianggap sulit ditiru jika pesaing tidak dapat dengan mudah mereplikasi atau meniru. Kesulitan peniruan bisa muncul dari perjalanan panjang perusahaan atau pengalaman historis yang tidak dimiliki pesaing. Karakteristik terakhir dari VRIN adalah non-substitutable. Sumber daya dikatakan tidak dapat digantikan apabila tidak ada alternatif lain yang memberikan manfaat yang sama atau lebih besar (Barney, Ketchen and Wright, 2021).

RBV memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana perusahaan dapat mengonfigurasi model bisnisnya dengan memanfaatkan sumber daya strategis yang dimiliki serta memprioritaskan komponen model bisnis yang perlu dioptimalkan,

seperti memilih saluran distribusi yang sesuai dengan sumber daya teknologi atau meningkatkan pengalaman pelanggan dengan memanfaatkan data analitik. Teori RBV mendukung pemahaman tentang bagaimana perusahaan dapat mengonfigurasi atau merekonfigurasi model bisnisnya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

3. Teori Pembelajaran Organisasi (Organizational Learning Theory)

Teori Organizational Learning (Teori Pembelajaran Organisasi) adalah konsep yang berfokus pada bagaimana organisasi belajar dari pengalaman, beradaptasi terhadap perubahan, dan meningkatkan kinerja melalui proses pembelajaran kolektif. Tujuannya adalah untuk menciptakan organisasi yang lebih responsif, inovatif, dan adaptif terhadap lingkungan yang selalu berubah. Teori ini menekankan pembelajaran tidak hanya dari perbaikan taktis atau operasional (single loop learning), tetapi juga dari evaluasi dan penyesuaian terhadap asumsi, nilai-nilai, dan pemahaman yang mendasari tindakan (double loop learning), adanya siklus pembelajaran yang mencakup pengamatan, refleksi, eksperimen, dan tindakan. Organisasi yang efektif akan secara terus-menerus mengulangi siklus ini untuk memperbaiki diri.

Teori ini juga menekankan bahwa organisasi yang memiliki kapabilitas pembelajaran yang baik mampu mengumpulkan, menyimpan, dan berbagi pengetahuan secara efektif, serta memfasilitasi kolaborasi dan inovasi. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan dan belajar dari situasi yang tidak terduga atau perubahan yang tidak terduga. Proses ini akan melibatkan pentingnya belajar dari pengalaman nyata, baik yang sukses maupun gagal. Teori ini juga menekankan pentingnya organisasi yang mendorong pembelajaran harus memiliki budaya yang mendukung kejujuran, refleksi, eksperimen, dan inovasi, kolaborasi dan berbagi pengetahuan antar individu dan tim berperan penting dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif. Pada UMKM, proses pembelajaran sering kali bersifat informal dan berbasis pengalaman langsung. Pelaku usaha belajar dari interaksi dengan pelanggan, perubahan permintaan pasar, kegagalan produk, maupun tekanan kompetitor. Pembelajaran ini

kemudian memengaruhi keputusan untuk mengubah segmentasi pasar, memperbaiki proposisi nilai, mengganti saluran distribusi, atau mengadopsi teknologi digital. Dengan kata lain, rekonfigurasi model bisnis pada UMKM sering kali merupakan hasil dari pembelajaran eksperimental (learning by doing).

Teori Pembelajaran Organisasi juga menekankan pentingnya proses penyebaran pengetahuan (knowledge diffusion) dalam organisasi. Rekonfigurasi model bisnis akan berhasil apabila pengetahuan baru tidak hanya dimiliki oleh pemilik usaha, tetapi juga dipahami dan diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi. Pada UMKM dengan struktur sederhana, proses ini relatif lebih cepat dibandingkan organisasi besar yang birokratis.

Lebih lanjut, dalam lingkungan yang ditandai oleh digitalisasi dan disrupsi teknologi, pembelajaran organisasi menjadi semakin penting. Transformasi digital menuntut organisasi untuk mempelajari teknologi baru, memahami perilaku konsumen berbasis data, serta mengembangkan pola interaksi baru dengan pelanggan. Tanpa kemampuan belajar yang memadai, model bisnis akan menjadi kaku dan sulit beradaptasi.

Hubungan antara Teori Pembelajaran Organisasi dan rekonfigurasi model bisnis dapat dipahami dalam tiga dimensi utama:

- a. Dimensi Kognitif – Organisasi mengembangkan pemahaman baru tentang bagaimana nilai diciptakan dan ditangkap.
- b. Dimensi Perilaku – Organisasi mengubah praktik operasional dan struktur bisnis.
- c. Dimensi Struktural – Organisasi menyesuaikan sistem, proses, dan hubungan eksternal sesuai dengan model bisnis yang baru.

Dengan demikian, pembelajaran organisasi berfungsi sebagai mekanisme internal yang memungkinkan terjadinya rekonfigurasi model bisnis secara berkelanjutan.

Teori Pembelajaran Organisasi melengkapi Resource-Based View dan Dynamic Capability Theory. Jika RBV menjelaskan sumber daya strategis dan Dynamic Capability menjelaskan kemampuan untuk mengubah sumber daya, maka Organizational Learning menjelaskan proses internal yang memungkinkan perubahan tersebut terjadi secara

sistematis dan reflektif. Rekonfigurasi model bisnis bukan hanya akibat tekanan eksternal, tetapi juga hasil dari kemampuan organisasi untuk belajar, mengevaluasi, dan memperbarui logika bisnisnya.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi merupakan fondasi penting dalam mendukung rekonfigurasi model bisnis. Organisasi yang memiliki budaya belajar yang kuat akan lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

B. KONSEPTUALISASI MODEL BISNIS

Model Bisnis adalah representasi dari semua aktivitas yang dilakukan di dalam bisnis untuk menghasilkan pendapatan. Konsep model bisnis mengalami proses verifikasi dan falsifikasi dan tidak akan pernah konklusif (Mir and Watson, 2001). Karena itu, teori harus terus-menerus dikritik. Hal ini menunjukkan bahwa, dari sudut pandang realis, pengetahuan itu bisa salah (Easton, 2010) Oleh karena itu, tidak ada koherensi pdanangan konsep, hubungan dan dinamika dalam konsep model bisnis. Keyakinan ini, mendukung dilakukannya penelitian mengenai model bisnis dengan mempertimbangkan bahwa elemen yang terlibat dalam pembentukan mo del bisnis ini dicirikan oleh kompleksitas, keterikatan dan kausalitas yang belum jelas.

Perkembangan konsep model bisnis dirangkum dan di sajikan pada tabel di bawah ini:

Penulis	Definisi
Kwan and Tsang (2001)	Memberikan rekomendasi untuk melakukan penelitian mendalam terhadap fenomena yang belum terukur misalnya model bisnis sebagai struktur kognitif
(Easton, 2010)	Merekomendasikan penelitian interpretif progresif pada model bisnis yang bermakna dan evolusi model bisnis mengarah pada titik kritis dimana interpretasi konvergen dan kompleksitas menghilang

(Baden-Fuller, 2010); (Zott, 2013); (Limaj and Baudier, 2013) (Teece, 2013)	Melihat konsep model bisnis dalam era industri 4.0 tidak dapat dipisahkan dari teknologi dan bahwa inovasi dalam perkembangan model bisnis yang bisa mengkombinasikan teknologi akan menghasilkan keunggulan kompetitif. Model bisnis dapat didesain ulang untuk efisiensi dan kebaruan
(Zilch and Schalla , 2015)	menggunakan <i>maturity model</i> untuk menunjukan proses bisnis internal dalam meningkatkan nilai tambah perusahaan
(Gassman, 2015)	Mengembangkan model bisnis yang terdiri dari empat dimensi yaitu pelanggan, proposisi nilai, rantai nilai dan mekanisme laba
(Wirtz, 2016)	Mengembangkan integrated Business Model
(Foss, 2018)	Model bisnis yang baru diharapkan dapat membawa pada penciptaan nilai, penawaran nilai, penangkapan nilai, dan/atau pada hubungan antara elemen-elemen tersebut
(Osterwalder <i>et al.</i> , 2018)	mengembangkan Business Model Canvas (BMC)
(Safar <i>et al.</i> , 2018)	menggunakan <i>Architectural Model for Industrie RAMI 4.0</i> dalam mendesign model bisnis. Model RAMI 4.0 (<i>Reference Architectural Model Industrie 4.0</i>)
(Bouwman <i>et al.</i> , 2018)	mengembangkan model <i>Service-Technology-Organization_Finance</i> (STOF)

Konsep model bisnis modern diperkenalkan oleh (Easton, 2010); (Osterwalder et al., 2010), (Teece, Pisano and Shuen, 2001), 2010; Baden-Fuller and Morgan, 2010 yang melihat konsep model bisnis dalam era industri 4.0 tidak dapat dipisahkan dari teknologi dan bahwa inovasi dalam perkembangan model bisnis mengkombinasikan teknologi akan menghasilkan keunggulan kompetitif. Model bisnis dapat didesain ulang untuk efisiensi dan kebaruan. Model bisnis yang baru diharapkan dapat membawa pada penciptaan nilai, penangkapan nilai dan atau pada hubungan antar elemen – elemen tersebut (Foss and Saebi, 2017).

Konfigurasi model bisnis adalah proses merancang dan mengatur struktur, strategi, dan elemen-elemen inti yang membentuk cara sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan mengekstrak nilai dari produk atau layanan mereka. Hal ini melibatkan berbagai aspek, termasuk sumber daya, pelanggan, mitra, saluran distribusi, pendapatan, dan biaya. Perkembangan konfigurasi model bisnis telah mengalami evolusi signifikan seiring dengan perubahan dalam teknologi, pasar, dan tren bisnis.

C. JENIS – JENIS MODEL BISNIS

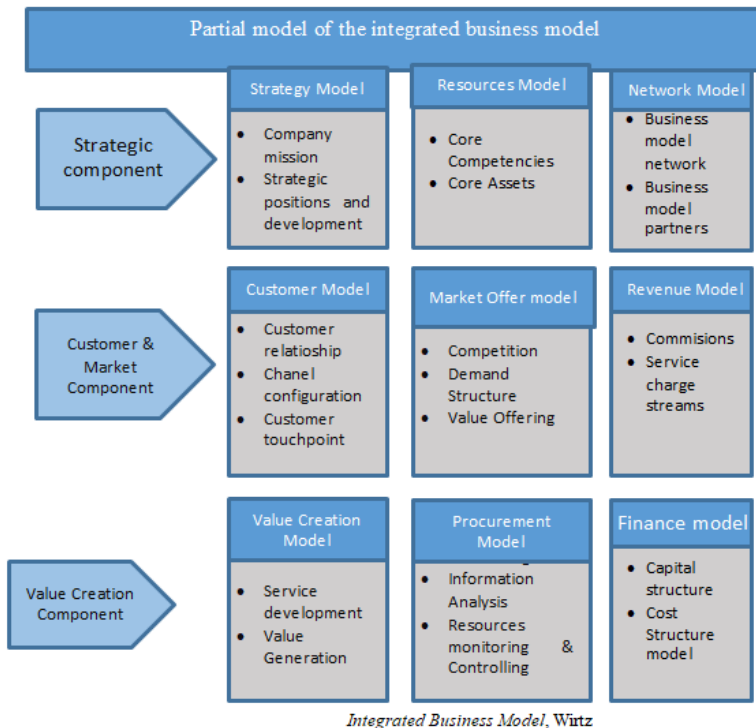
Penelitian mengenai model bisnis sangat pesat dari tahun 1995 namun lebih banyak yang diterbitkan pada jurnal non akademik. Michael Porter dengan teorinya mengenai strategi kompetitif dan model Lima Kekuatan (five forces) sangat mempengaruhi riset mengenai model bisnis. perkembangan Internet pada akhir tahun 1990-an dan awal tahun 2000-an memperkenalkan model bisnis digital baru sehingga pada awal abad ke-20, para peneliti seperti Alfred Chdanler dan Peter Drucker meletakkan dasar untuk memahami struktur dan manajemen organisasi modern. Model bisnis dengan digital sebagai salah satu kerangka pendukung mulai diperkenalkan. Bahkan pada saat ini model bisnis berkembang berbasis pada big data dan artificial intelligence (AI). Perubahan ini menunjukkan bahwa model bisnis mengalami konfigurasi ulang menyesuaikan dengan lingkungan yang dihadapi.

Perkembangan konfigurasi model bisnis akan terus berlanjut seiring dengan perkembangan teknologi, perubahan regulasi, dan perubahan perilaku konsumen. Sehingga, penting bagi organisasi untuk terus beradaptasi dan inovatif dalam merancang model bisnis mereka agar tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berubah. Beberapa model bisnis modern yang sudah teridentifikasi melalui proses literature review diantaranya adalah:

1. Integrated Business Model

Menurut (Wirtz, 2016) model bisnis mengungkapkan kombinasi faktor-faktor produksi yang digunakan untuk mengimplementasikan strategi perusahaan dan fungsi para aktor yang terlibat. Model bisnis juga menggambarkan bagaimana informasi, produk dan/atau jasa yang dihasilkan melalui komponen nilai tambah perusahaan dan dalam proses penciptaan nilai komponen strategis sumber daya yang lain, pelanggan

dan pasar dipertimbangkan untuk mewujudkan tujuan utama dalam menghasilkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Melalui manajemen model bisnis Wirtz menyatakan bahwa perusahaan dapat membedakan dirinya dari pesaing untuk membangun dan memastikan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Bagi perusahaan juga sangat penting untuk memahami bagaimana untuk tetap inovatif dalam mengembangkan model bisnis perusahaan. Wirtz secara khusus memperkenalkan peran internet dalam digitalisasi proses bisnis perusahaan yang mempengaruhi model bisnis. Integrated Business Model memiliki tiga komponen utama yaitu komponen strategik, komponen pasar dan konsumen serta komponen penciptaan nilai seperti disajikan di bawah ini.



Gambar 1. Integrated Business Model

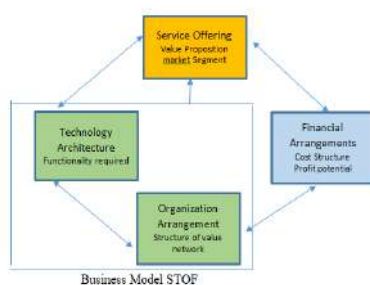
Bisnis model menurut Wirtz merupakan integrasi dari komponen – komponen model yang lebih kecil dan akan berintegrasi dalam

komponen yang lebih besar. Contoh, komponen strategik dalam model bisnis terdiri dari 1) model strategi yang di dalamnya terdapat misi, posisi strategik dan proposisi nilai, 2) model sumber daya yang di dalamnya terdapat kompetensi utama dan asset utama dan 3) model jaringan yang di dalamnya terdapat jaringan model bisnis dan jaringan partner bisnis. Jika integrated business model menurut Wirtz ini dipecah, maka terdapat sembilan (9) komponen utama yang lebih kecil yaitu strategi, sumber daya, jaringan, konsumen, pasar, sumber daya, nilai, procurement, dan keuangan.

2. STOF Model

Model Bisnis STOF (Service, Technology, Organization, Finance) diperkenalkan oleh Bouwman pada tahun 2008. Bouwman merancang model yang memiliki empat bagian utama: bagian layanan, bagian teknologi, bagian organisasi, dan bagian keuangan. Bagian layanan berfokus pada penciptaan nilai bagi pelanggan. Bagian teknologi berfokus pada infrastruktur dan jaringan teknologi dari setiap bagian industri, yang memiliki peran penting terutama dalam lingkungan pada era 4.0. Bagian organisasi adalah tentang proses internal dan eksternal dalam perusahaan industri. Bagian terakhir dari model STOF adalah bagian keuangan yang berisi tentang struktur biaya, aliran pendapatan dan investasi. Model bisnis STOF merupakan model yang sederhana sehingga mudah diimplemenatsikan pada perusahaan kecil (Safar et al., 2018); (Heikkilä, 2015). Pemilihan model bisnis yang sederhana akan membantu perusahaan kecil dalam mengatsai keterbatasan sumberdaya dan kegagalan dalam implementasi model bisnis baru.

Model STOF disajikan pada gambar di bawah ini

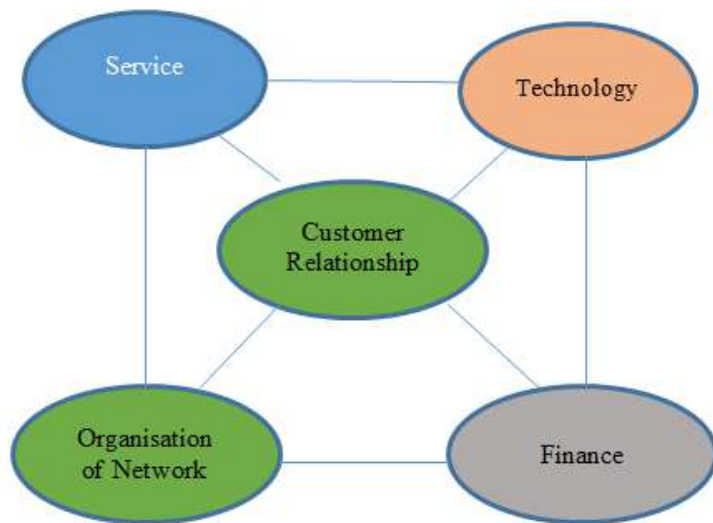


Gambar Model 2. STOF Business Model

Bouwman membangun STOF Model dari proposisi nilai produk dan layanan yang mampu memuaskan pelanggan dan di mulai dari pemberian layanan kepada konsumen. Dalam domain layanan, nilai pelanggan merupakan aspek yang paling relevan dari layanan. Meskipun teknologi pada dasarnya adalah pendorong untuk layanan inovatif baru dari sebuah layanan (push-model), namun dari perspektif pelanggan, teknologi merupakan sebuah pemungkin (enabler). Dalam model STOF, komponen organisasi, cara sumber daya organisasi, bagaimana sumber daya tersedia, dan domain keuangan, yang mencakup investasi seperti, misalnya, strategi penetapan harga merupakan komponen yang mendukung penciptaan nilai bagi konsumen.

3. CSOFT Model (Costumer, Service, Organization, Finance, Technology).

Model CSOFT adalah model bisnis yang memiliki penekanan pada layanan jangka panjang. Model ini menekankan pentingnya hubungan pelanggan dalam jaringan bisnis dan digunakan untuk membentuk model bisnis gabungan antar perusahaan, dengan hubungan pelanggan sebagai elemen utama (Heikkilä, 2015). CSOF disajikan dalam gambar seperti di bawah ini:



CSOFT Business Model

Gambar 3. CSOFT Business Model

CSOFT pada tampilan pertama sangat mirip dengan model STOF. Namun, model ini menunjukkan perbedaan dalam interpretasi yang ditentukan dari lima elemen dari Model CSOFT, yaitu; 1) Hubungan pelanggan serta fokus pada hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Hubungan ini dimiliki bersama oleh pihak-pihak yang terlibat dalam jaringan, 2) Layanan yang elemen yang menciptakan nilai bagi pelanggan, 3) Organisasi jaringan: mendefinisikan peran dan tanggung jawab dalam bisnis jaringan, 4) Keuangan yang berfokus pada masalah biaya dan pembagian pendapatan dan 5). Teknologi yang mengacu pada dukungan yang berhubungan dengan TIK untuk layanan yang diberikan. CSOFT merupakan pengembangan dari model bisnis STOF. Melalui pengamatan (Heikkilä, 2015) konsumen merupakan fokus terpenting dalam penciptaan nilai sehingga perlu dimasukkan ke dalam model bisnis.

4. Business Model Canvas

Osterwalder merupakan penulis pertama buku "Business Model Generation" bersama dengan Pigneur yang merupakan pembimbing pendidikan doktoratnya. Osterwalder dan Pigneur menyatakan bahwa model bisnis dapat membantu perusahaan memahami, berkomunikasi dan berbagi, mengubah, mengukur, mensimulasikan dan belajar lebih banyak tentang bisnis mereka (Osterwalder et al., 2018). Ada empat pilar yang mendukung teori mereka, yaitu inovasi produk (termasuk proposisi nilai produk dan layanan kepada segmen pelanggan sasaran), hubungan pelanggan pelanggan (melibatkan strategi informasi dengan target pelanggan untuk mengembangkan kepercayaan dan loyalitas mereka), manajemen infrastruktur (melibatkan sumber daya manajemen infrastruktur (melibatkan sumber daya dalam jaringan mitra dan kinerja masalah infrastruktur dan logistik) dan keuangan (meliputi model pendapatan dan model biaya dan akibatnya laba dan rugi). Business Model Canvas kemudian berkembang ke dalam sembilan (9) elemen seperti digambarkan di bawah ini:

Business Model Canvas (BMC)				
Key Partner (Mitra Kunci)	Key Activities (Aktivitas Kunci)	Value Propositions (Proporsisi Nilai)	Customer Relationships (Hubungan dengan konsumen)	Market Segment (Segmentasi Pasar)
	Key Resources (Sumberdaya Kunci)		Channels (Kanal)	
Cost Structures (Struktur Biaya) Structures			Revenue (Struktur Pendapatan)	

Gambar 4. Model Bisnis Canvas

Seperti digambarkan di atas, model bisnis Canvas terdiri dari sembilan blok utama yang menggambarkan elemen-elemen kunci dari sebuah bisnis, yaitu:

- Market Segments (Segmen Pelanggan). Merupakan bagian yang mengidentifikasi dan deskripsi siapa target pelanggan atau segmen pasar yang ingin di \layani.
- Value Propositions (Proposisi Nilai). Merupakan bagian yang memuat proposisi nilai yang membuat produk atau layanan perusahaan berbeda dengan pesaing dan bagaimana hal itu menciptakan nilai dna memberikan solusi permasalahan bagi pelanggan.
- Channels (Saluran). Merupakan bagian yang mendeskripsikan bagaimana perusahaan akan berinteraksi dengan pelanggan. Termasuk menentukan saluran penjualan, pemasaran, distribusi, atau komunikasi.
- Customer Relationships (Hubungan Pelanggan). Merupakan bagian yag berisi jenis hubungan yang perusahaan bangun dengan pelanggan, melalui layanan pelanggan, atau program yang sengaja dibangun untuk membina hubungan baik dengan karyawan.
- Revenue Streams (Sumber Pendapatan). Merupakan bagian yang menjelaskan sumber-sumber pendapatan utama perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, M., Abdulhamid, T. and Sohail, B. (2018) 'Predicting Firm Performance through Resource Based Framework', *European Journal of Business and Management*, 10(1), pp. 31–40. Available at: www.raosoft.com.
- Ahadiat, A.Y.I. (no date) 'Manajemen strategik'.
- Ahmad, N.N. and Jamil, N.N. (2020a) 'Measuring the Financial and Nonfinancial Performance of Micro-Enterprise in Pahang, Malaysia', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(10). Available at: <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i10/8004>.
- Ahmad, N.N. and Jamil, N.N. (2020b) 'Measuring the Financial and Nonfinancial Performance of Micro-Enterprise in Pahang, Malaysia', (November). Available at: <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i10/8004>.
- Amit, R. and Zott, C. (2001) 'Value creation in e-business', *Strategic Management Journal*, 22(6–7), pp. 493–520. Available at: <https://doi.org/10.1002/smj.187>.
- Andries, P. and Debackere, K. (2013) 'Business model innovation: Propositions on the appropriateness of different learning approaches', *Creativity and Innovation Management*, 22(4), pp. 337–358. Available at: <https://doi.org/10.1111/caim.12033>.
- Asemokha, A. (2019) 'Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance', pp. 425–453.
- Baden-Fuller, C. (2010) 'Business models as models', *Long Range Planning*, 43(2), pp. 156–171. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988) 'On the evaluation of structural equation models'.

- Banker, R.D. and Potter, G. (2011) 'Empirical Investigation of Plan that Includes an Incentive Nonfinancial Performance Measures', 75(1), pp. 65–92.
- Barney, J.B., Ketchen, D.J. and Wright, M. (2021) 'Resource-Based Theory and the Value Creation Framework', XX(X), pp. 1–20. Available at: <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>.
- Bashir, M., Naqshbandi, M.M. and Farooq, R. (2020) 'Business model innovation: a systematic review and future research directions', *International Journal of Innovation Science*, 12(4), pp. 457–476. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2020-0081>.
- Bauer, A.K. (2016) 'Learning from business failure – does restarting affect the business model design?', *Junior Management Science*, 1(2), pp. 32–60. Available at: <https://jums.ub.uni-muenchen.de/article/view/4984>.
- Belussi, F., Orsi, L. and Savarese, M. (2019) 'Mapping Business Model Research : A Document Bibliometric Analysis', *Scandinavian Journal of Management*, (September 2017), p. 101048. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.101048>.
- Belussi, F., Orsi, L., & Savarese, M. (2019). Mapping business model research: A document bibliometric analysis. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3), 101048.
- Berman, S. (2012) 'Digital transformation: Opportunities to create new business models', *Strategy and Leadership*, 40(2), pp. 16–24. Available at: <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>.
- Berman, T., Schallmo, D. and Williams, C.A. (no date) 'Business Model Transformation: The Case of Israeli PropTech and ConTech', *researchgate.net* [Preprint]. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Tal-Berman-3/publication/361152075_Business_Model_Transformation_The_Case_of_Israeli_PropTech_and_ConTech/links/629fbfea6886635d5cc717d7/Business-Model-Transformation-The-Case-of-Israeli-PropTech-and-ConTech.pdf.

- Bican, P.M. and Brem, A. (2020) 'Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable "Digital"? Sustainability, 12 (13), 5239'.
- Bouwman, H. et al. (2018) 'The impact of digitalization on business models', Digital Policy, Regulation and Governance, 20(2), pp. 105–124. Available at: <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2017-0039>.
- Bouwman, H., Haaker, T. and De Vos, H. (2008) Introduction, Mobile Service Innovation and Business Models. Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-540-79238-3>.
- Bowman, C. and Ambrosini, V. (2010) 'How value is created, captured and destroyed', European Business Review, 22(5), pp. 479–495. Available at: <https://doi.org/10.1108/09555341011068903>.
- Bressanelli, G. (2018) 'Exploring how usage-focused business models enable circular economy through digital technologies', Sustainability (Switzerland), 10(3). Available at: <https://doi.org/10.3390/su10030639>.
- Byrne, B.M. (2022) 'Structural Equation Modeling With AMOS', International journal of testing, 1(1), 55-86. [Preprint], (July).
- Caputo, A. et al. (2021) 'Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field', Journal of Business Research, 123(October), pp. 489–501. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.053>.
- Castillo, J. (2018) 'How interactions influence customer empowerment and satisfaction in the retail industry', Journal of Business and Retail Management Research, 12(4), pp. 143–157. Available at: <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is04/art-15>.
- Cenamor, J., Parida, V. and Wincent, J. (2019) 'How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity', Journal of Business Research, 100(March), pp. 196–206. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>.

- Chain et al. (2018) 'Non-Financial Performance Measures in Small Medium Enterprises ' Supply Non-Financial Performance Measures in Small Medium Enterprises ' Supply Chain Management', (December 2014). Available at: <https://doi.org/10.1080/09765239.2014.11885001>.
- Chau, P.Y.K. (1997) 'Reexamining a model for evaluating information center success using a structural equation modeling approach', *Decision Sciences*, 28(2), pp. 309–334. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01313.x>.
- Chen, J. (2019) 'The Influence of Big Data on Transformation of Traditional Manufacturing Enterprises from the Perspective of Business Model', *Management & Engineering* [Preprint]. Available at: <https://search.proquest.com/openview/6684cf3a04b9ad327266f543e6159ec9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2028702>.
- Chesbrough, H. (2010) 'Business model innovation: Opportunities and barriers', *Long Range Planning*, 43(2), pp. 354–363. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.
- Ching, H.Y. (2014) 'CRITICISMS , VARIATIONS AND EXPERIENCES WITH BUSINESS MODEL', (June).
- Ciampi, F., Faraoni, M. and Ballerini, J. (2022) 'The coevolutionary relationship between digitalization and organizational agility : Ongoing debates , theoretical developments and future research perspectives', (December 2021). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121383>.
- Clark, D.R. et al. (2024) 'Is It Okay to Study Entrepreneurial Orientation (EO) at the Individual Level? Yes !' Available at: <https://doi.org/10.1177/10422587231178885>.
- Clau, T. (2017) 'Measuring Business Model Innovation : Conceptualization , Scale Development and Proof of Performance', (May). Available at: <https://doi.org/10.1111/radm.12186>.
- Clauss, T. (2017) 'Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance', *R and D Management*, 47(3), pp. 385–403. Available at: <https://doi.org/10.1111/radm.12186>.

- Clauss, T. et al. (2020) 'Business Model Reconfiguration and Innovation in SMEs: A Mixed-Method Analysis from the Electronics Industry', *International Journal of Innovation Management*, 24(2). Available at: <https://doi.org/10.1142/S1363919620500152>.
- Creswell, J.W. (2020) *Choosing Among Five Approaches*.
- Davidow, M. (2015) 'The A-Craft Model of Organizational Responses to Customer Complaints and Their Impact on Post-Complaint Customer Behavior CUSTOMER COMPLAINTS AND THEIR IMPACT ON POST-COMPLAINT', (January 2014).
- Desyllas, P. (2013) 'Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance', *Research Policy*, 42(1), pp. 101–116. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.05.008>.
- Desyllas, P., Salter, A., & Alexy, O. (2022). The breadth of business model reconfiguration and firm performance. *Strategic Organization*, 20(2), 231-269
- Desyllas, P., Salter, A. and Alexy, O. (2022) 'The breadth of business model reconfiguration and firm performance', *Strategic Organization*, 20(2), pp. 231–269. Available at: <https://doi.org/10.1177/1476127020955138>.
- Dikolli, Shane S.; Sedatole, K.L. (2007) '[Journal of Management Accounting Research 2007-dec vol. 19 iss. 1] Dikolli, Shane S._ Sedatole, Karen L. - Improvements in the Information Content of Nonfinancial Forward-Looking Performance Measures_ A Taxonomy and Empirical.pdf', pp. 71–104.
- Easton, G. (2010) 'Critical realism in case study research', *Industrial Marketing Management*, 39(1), pp. 118–128. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.06.004>.
- Farayola, O. A., Abdul, A. A., Irabor, B. O., & Okeleke, E. C. (2023). Innovative business models driven by AI technologies: A review. *Computer Science & IT Research Journal*, 4(2), 85-110.
- Ferreira, J. J., Candeias Fernandes, A. J., & Gerschewski, S' (2024) *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(3), pp. 445–472.

- Filip, A. (2013) 'Complaint Management: A Customer Satisfaction Learning Process', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, pp. 271–275. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.09.188>.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981) 'Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error', *Journal of Marketing Research*, 18(1), p. 39. Available at: <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Foss, N.J. (2017) 'Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?', *Journal of Management*, 43(1), pp. 200–227. Available at: <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>.
- Foss, N.J. (2018) 'Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems', *Long Range Planning*, 51(1), pp. 9–21. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>.
- Frank, A. (2019) 'Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective', *Technological Forecasting and Social Change*, 141, pp. 341–351. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.01.014>.
- Frankenberger, K. (2013) 'The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges', *International Journal of Product Development*, 18(3), pp. 249–273. Available at: <https://doi.org/10.1504/IJPD.2013.055012>.
- Gassmann, O. and Frankenberger, K. (no date) 'The St . Gallen Business Model Navigator'.
- Ghezzi, A. (2020) 'Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches', *Journal of Business Research*, 110, pp. 519–537. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>.
- Gonu, E. et al. (2023) 'Customer orientation , service quality and customer satisfaction interplay in the banking sector: An emerging market perspective', *Cogent Business & Management*, 10(1), pp. 1–20. Available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2163797>.

- Hair, J.F. et al. (2014) 'Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research', *European Business Review*. Emerald Group Publishing Ltd., pp. 106–121. Available at: <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.
- Hedman, J. (2003) 'The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations', *European Journal of Information Systems*, 12(1), pp. 49–59. Available at: <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000446>.
- Heikkilä, M. (2015) 'Business Model Metrics : an open repository Business Model Metrics: an open repository', (May). Available at: <https://doi.org/10.1007/s10257-015-0286-3>.
- Hock-Doepgen, M. et al. (2021) 'Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs', *Journal of Business Research*, 130, pp. 683–697. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.001>.
- Huang, Y.-C. (2021) 'Comparison and Contrast of Piaget and Vygotsky's Theories', in *Proceedings of the 7th International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR 2021)*. Available at: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210519.007>.
- Hult, G.T.M. et al. (2005) 'Research Notes and Commentaries Market Orientation and Performance : of Disparate Approaches Integration', *Management*, 26(12), pp. 1173–1181.
- Hult, G.T.M. et al. (2011) 'RESEARCH NOTES AND COMMENTARIES MARKET ORIENTATION AND PERFORMANCE : OF DISPARATE APPROACHES INTEGRATION', 26(12), pp. 1173–1181.
- Ibarra, D., Ganzarain, J. and Igartua, J.I. (2018) 'Business model innovation through Industry 4.0: A review', *Procedia Manufacturing*, 22, pp. 4–10. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.002>.

- Johnson, J.P. (2006) 'Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model', *Journal of International Business Studies*, 37(4), pp. 525–543. Available at: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400205>.
- Johnson, M. (2008) 'Reinventing your business model', *Harvard Business Review*, 86(12). Available at: https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/57549107662.
- Kagermann, H., Österle, H. and Jordan, J.M. (2010) 'Business model innovation and IT: global lessons in transformation'. Wiley.
- Keller, K.L. and Kotler, P. (2016) *Marketingmenedzsment*, Marketingmenedzsment. Available at: <https://doi.org/10.1556/9789630597784>.
- Khodakarami, F. and Chan, Y.E. (2014) 'Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation', *Information and Management*, 51(1), pp. 27–42. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.09.001>.
- Kim, T. and Kim, S. (2021) 'Digital Transformation, Business Model and Metaverse', *Journal of Digital Convergence* [Preprint]. Available at: <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202104753786062.page>.
- Kimatu, D.K. and Bichanga, O.W. (2015) 'Competitive Strategies and the Non Financial Performance of Micro Enterprises in Kenya', 2(2), pp. 160–186.
- Kline, R.B. (2023) (2023) *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kohl, H. and Orth, R. (2016) 'Business Model Innovation : A Comparative Analysis Business Model Innovation : A Comparative Analysis', (September).
- Kohtamäki, M. (2019) 'Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm', *Journal of Business Research*, 104, pp. 380–392. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.027>.

- Kotarba, M. (2018) 'Digital transformation of business models', *Foundations of Management*, 10(1), pp. 123–142. Available at: <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>.
- Kraus, S. et al. (2022) 'Facebook and the creation of the metaverse: radical business model innovation or incremental transformation?', *International Journal of ...* [Preprint]. emerald.com. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2021-0984>.
- Krause, V. (2021) Investigating the role of organizational silence in the context of disruptive business model transformation: a mixed methods approach. opus4.kobv.de. Available at: <https://opus4.kobv.de/opus4-ku-eichstaett/frontdoor/index/index/docId/763>.
- Krauss, S. (2005) 'Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), pp. 315–344. Available at: <https://doi.org/10.1080/13594320500170227>.
- Krech, C.A., R  ther, F. and Gassmann, O. (2015) 'Profiting from invention: Business models of patent aggregating companies', *International Journal of Innovation Management*, 19(3), pp. 1–26. Available at: <https://doi.org/10.1142/S1363919615400058>.
- Kulins, C., Leonardy, H. and Weber, C. (2016) 'A configurational approach in business model design', *Journal of Business Research*, 69(4), pp. 1437–1441. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.121>.
- Latifi, M., Nikou, S. and Bouwman, H. (2021) 'Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs Technovation Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs', *Technovation*, (April), p. 102274. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>.
- Li, F. (2014) 'Digital Transformation of Business Models in Creative Industries: Emergence of the Portfolio Model', *Academy of Management Proceedings* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.11863abstract>.

- Li, R.F. (2014) ‘... and practices: the discovery of a modern leadership model of current Chinese business practice that enables the transformation from the traditional ...’. *ethos.bl.uk*. Available at: <https://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.640970>.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996) ‘LINKING TWO DIMENSIONS OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION TO FIRM PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF ENVIRONMENT AND INDUSTRY LIFE CYCLE’, 9026(00), pp. 429–451.
- Malhotra, N. K., & Dash, S.J.M.R. (2010) *An Applied Orientation*.
- Massa, L. (2022) ‘Modeling Business Models : A cross-disciplinary Analysis of Business Model Modeling Languages and Directions for Future Research Communications of the Association for Information Systems Modeling Business Models : A cross-disciplinary Analysis of Business’, (December). Available at: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05133>.
- Matarazzo, M., Penco, L. and Profumo, G. (2020) ‘Business Models and Internationalisation in’, pp. 89–107.
- Maucuer, R. and Renaud, A. (2019) ‘Business model research: A bibliometric analysis of origins and trends’, *Management (France)*, 22(2), pp. 176–215. Available at: <https://doi.org/10.3917/mana.222.0176>.
- Miles, J.N. and Shevlin, M. (1998) ‘Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis’, *Personality and Individual Differences*, 25, pp. 85–90.
- Mina, A., Bascavusoglu-Moreau, E. and Hughes, A. (2014) ‘Open service innovation and the firm’s search for external knowledge’, *Research Policy*, 43(5), pp. 853–866. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.07.004>.

- Mir, R. and Watson, A. (2001) 'RESEARCH NOTES AND COMMENTARIES CRITICAL REALISM AND CONSTRUCTIVISM IN STRATEGY RESEARCH: TOWARD A SYNTHESIS', 1173(February), pp. 1169–1173. Available at: <https://doi.org/10.1002/smj.200>.
- Montanus, M. (2016) 'Business Models for Industry 4.0 – Developing a Framework To Determine and Assess Impacts on Business Models in the Dutch Oil and Gas Industry', Delft University of Technology, p. 10. Available at: repository.tudelft.nl.
- Morgan, D.L. and Krueger, R.A. (1993) 'When To use Focus Groups and Why', Psycnet organization [Preprint].
- Morris, M. (2005) 'The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective', *Journal of Business Research*, 58(6), pp. 726–735. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>.
- Müller-Stewens, G. (2017) 'Netflix: The master of business model transformation'. alexandria.unisg.ch. Available at: <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/256863>.
- Müller, J. (2018) 'Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0', *Technological Forecasting and Social Change*, 132, pp. 2–17. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.019>.
- Nadkarni, S. and Prügl, R. (2021) 'Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research', *Management Review Quarterly*, 71(2). Available at: <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>.
- Neuman, W.L. (2014) *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*.
- Obrenovic, B. et al. (2025) 'Generative AI and human–robot interaction: implications and future agenda for business, society and ethics', *AI and Society*, 40(2), pp. 677–690. Available at: <https://doi.org/10.1007/s00146-024-01889-0>.

- Oesterreich, T.D. and Teuteberg, F. (2016) 'Understanding the implications of digitisation and automation in the context of Industry 4.0: A triangulation approach and elements of a research agenda for the construction industry', *Computers in Industry*, 83(December), pp. 121–139. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2016.09.006>.
- Oliver, R.L. (2014) 'Whence Consumer Loyalty?', 63(1999), pp. 33–44.
- Oluwatoyin Ajoke Farayola et al. (2023) 'Innovative Business Models Driven By Ai Technologies: a Review', *Computer Science & IT Research Journal*, 4(2), pp. 85–110. Available at: <https://doi.org/10.51594/csitrj.v4i2.608>.
- Osterwalder, A. et al. (2010) Definition of Business models, Books.google.com. Available at: <http://www.amazon.com/Business-Model-Generation-Visionaries-Challengers/dp/0470876417>.
- Osterwalder, A. et al. (no date) You're holding a handbook for visionaries, game changers, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises. It's a book for the . . . written by.
- Peters, C. et al. (2015) 'Anatomy of Successful Business Models for Complex Services : Insights from the Telemedicine Field Anatomy of Successful Business Models for Complex Services: Insights from the Telemedicine Field', *Journal of Management Information Systems*, 32(3), pp. 75–104. Available at: <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1095034>.
- Peterson, R.A. (1994) 'Meta-analysis of Alpha Cronbach ' s Coefficient', *Journal of Consumer Research*, 21(2), pp. 381–391. Available at: <https://doi.org/10.1093/bioinformatics/btr476>.
- Piscicelli, L., Ludden, G.D.S. and Cooper, T. (2018) 'What makes a sustainable business model successful? An empirical comparison of two peer-to-peer goods-sharing platforms', *Journal of Cleaner Production*, 172, pp. 4580–4591. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.170>.

- Porter, M.E. (2008) 'Strategy Strategy the Five Competitive', Harvard Business Review, 86(January), pp. 78–94.
- Pousa, C. and Mathieu, A. (2014) 'The Influence of Coaching on Employee Performance ', 7, pp. 75–92. Available at: <https://doi.org/10.1002/piq>.
- Priyono, A., Moin, A. and Putri, V (2020) 'Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. J Open Innov Technol Mark Complex 6 (4): 104'.
- Priyono, A., Moin, A. and Putri, VNAO (2020) 'Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic', Journal of Open Innovation: Technology ... [Preprint]. Available at: <https://www.mdpi.com/846850>.
- Rachinger, M. (2019) 'Digitalization and its influence on business model innovation', Journal of Manufacturing Technology Management, 30(8), pp. 1143–1160. Available at: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>.
- Rayna, T. (2016) 'From rapid prototyping to home fabrication: How 3D printing is changing business model innovation', Technological Forecasting and Social Change, 102, pp. 214–224. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.07.023>.
- Reim, W., Åström, J. and Eriksson, O. (2020) 'Implementation of Artificial Intelligence (AI): A Roadmap for Business Model Innovation', AI (Switzerland), 1(2), pp. 180–191. Available at: <https://doi.org/10.3390/ai1020011>.
- Remane, G. et al. (2017) 'Discovering digital business models in traditional industries', Journal of Business Strategy, 38(2), pp. 41–51. Available at: <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0127>.
- Ricarda B. Bouncken, University of Bayreuth, G. (2021) 'Knowledge and innnovation based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations', 15, p. 6.

- Saebi, T. (2017) 'What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation', *Long Range Planning*, 50(5), pp. 567–581. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>.
- Safar, L. et al. (2018) 'Concept of SME business model for industry 4.0 environment', *TEM Journal*, 7(3), pp. 626–637. Available at: <https://doi.org/10.18421/TEM73-20>.
- Salfore, N., Ensermu, M. and Kinde, Z. (2023) 'Business model innovation and firm performance: Evidence from manufacturing SMEs', *Heliyon*, 9(6), p. e16384. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16384>.
- Schallmo, D. (2017) 'Digital transformation of business models-best practice, enablers, and roadmap', *International Journal of Innovation Management*. Available at: <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>.
- Schimmer, R., Geschuhn, K.K. and Vogler, A. (2015) 'Disrupting the subscription journals' business model for the necessary large-scale transformation to OA. A Max Planck Digital Library OA White Paper', München, Germany: Max Planck Digital Library ... [Preprint].
- Schneider, S. (2013) 'Business model innovation: Towards an integrated future research agenda', *International Journal of Innovation Management*. Available at: <https://doi.org/10.1142/S136391961340001X>.
- Singh, S., Darwish, T.K. and Potoř, K. (2016) 'Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures', 27, pp. 214–224. Available at: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126>.
- Sloan, A.P. (1985) 'On the Measurement of Business performance in Strategy Research. A comparison of Approaches. N. Venkataraman and Vasudevan Ramanujam', pp. 1–28.
- Spiggle, S. (1994) 'Data in Consumer Research', 21(December).
- Tabachnick, B.G. (2020) *Experimental Designs Using ANOVA*.

- Toniolo, K., Masiero, E., Massaro, M., & Bagnoli, C. (2020). Sustainable business models and artificial intelligence: Opportunities and challenges. *Knowledge, people, and digital transformation: Approaches for a sustainable future*, 103-117.
- Teece, D. (2010) 'Business models, business strategy and innovation', *Long Range Planning*, 43(2), pp. 172–194. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
- Teece, D.J. (2014) 'A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise', *Journal of International Business Studies*. Available at: <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>.
- Teece, D.J. (2018) 'Business models and dynamic capabilities', *Long Range Planning*, 51(1), pp. 40–49. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533. Available at: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Timmers, P. (1998) 'Business Models for Electronic Markets', *Electronic Markets*, 8(2), pp. 3–8. Available at: <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>.
- Toniolo, K. et al. (2020) 'Sustainable Business Models and Artificial Intelligence: Opportunities and Challenges', *Contributions to Management Science*, pp. 103–117. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-030-40390-4_8.
- Veit, D. (2014) 'Business models: An information systems research agenda', *Business and Information Systems Engineering*, 6(1), pp. 45–53. Available at: <https://doi.org/10.1007/s12599-013-0308-y>.
- Velu, C. (2015) 'Business model innovation and third-party alliance on the survival of new firms', *Technovation*, 35, pp. 1–11. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.09.007>.

- Venkatraman, N. (2015) 'Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches', (October 1986). Available at: <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4283976>.
- Verhoef, P.C. and Bijmolt, T.H.A. (2019) 'Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue', *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), pp. 341–349. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.001>.
- Verrue, J. (2014) 'A critical investigation of the Osterwalder Business Model Canvas : an in- depth case study .', Belgian entrepreneur research day [Preprint], (September). Available at: <https://doi.org/10.13140/2.1.3488.8961>.
- Wathieu, L. and Brenner, L. (2002) 'Consumer Control and Empowerment : A Primer Consumer Control and Empowerment : A Primer', (May 2014). Available at: <https://doi.org/10.1023/A>.
- Weiwei, L. and Yue, D. (2015) 'Research on value evaluation of E-commerce business model', *Procedia Computer Science*, 60(1), pp. 1328–1336. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.204>.
- Winter, S. (2022) 'Untangling Dynamic and Operational Capabilities : Strategy for the (N) Ever-Changing World Untangling Dynamic And Operational Capabilities : Strategy For The (N) Ever-Changing world', (November 2011). Available at: <https://doi.org/10.1002/smj.955>.
- Wirtz, B.W. (2010) 'Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the internet', *Long Range Planning*, 43(2), pp. 272–290. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>.
- Wirtz, B.W. (2016) 'Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives', *Long Range Planning*, 49(1), pp. 36–54. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>.

- Yip, A.W.H. and Bocken, N.M.P. (2018) 'Sustainable business model archetypes for the banking industry', *Journal of Cleaner Production*, 174, pp. 150–169. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.190>.
- Yip, G. (2004) 'Using strategy to change your business model', *Business Strategy Review*, 15(2), pp. 17–24. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00308.x>.
- Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988) 'SERVQUAL : A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality', (January).
- Zilber, S.N. (2012) 'Small companies innovations in emerging countries: E-business adoption and its business model', *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2), pp. 102–116. Available at: <https://doi.org/10.4067/s0718-27242012000200009>.
- Zott, C. et al. (2006) *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*.
- Zott, C. (2010) 'Business model design: An activity system perspective', *Long Range Planning*, 43(2), pp. 216–226. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>.
- Zott, C. (2011) 'The business model: Recent developments and future research', *Journal of Management*, pp. 1019–1042. Available at: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.
- Zott, C. (2013) 'The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis', *Strategic Organization*, 11(4), pp. 403–411. Available at: <https://doi.org/10.1177/1476127013510466>.
- Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011) 'The business model: Recent developments and future research', *Journal of Management*, 37(4), pp. 1019–1042. Available at: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.

PROFIL PENULIS



Arum Arupi Kusnindar, S.E., MBA

Lahir di Pringsewu, 24 November 1978, Menyelesaikan SMU di SMU Alkautsar Bandar Lampung pada tahun 1996, tamat dari S1 Akuntansi Universitas Gadjah Mada pada tahun 2000 dan tamat dari S2 Magister Management Universitas Gadjah Mada pada tahun 2010. Saat ini sedang menempuh Doktoral Ilmu Ekonomi di Universitas Lampung. Pengalaman bekerja di mulai menjadi karyawan di sektor swasta pada Pt. Fitama Surya Mandiri pada tahun 2000, dilanjutkan pada David Smith Co. tahun 2003 sampai dengan 2014 serta menjadi dosen di STIE Kesuma Negara Blitar tahun 2014 sampai dengan 2017 dan menjadi dosen di Universitas Muhammadiyah Pringsewu tahun 2017 sampai sekarang. Kompetensi pada bidang manajemen strategik dan akuntansi untuk Usaha Mikro, Kecil, Menengah serta aktif dalam pendampingan koperasi dan UMKM.



Prof. Dr. Ambya, S.E., M.Si

Adalah seorang akademisi dan Guru Besar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung (UNILA), dikukuhkan sebagai profesor pada Juli 2022 Aktif dalam perkembangan ilmu ekonomi, terutama dalam kajian pembangunan ekonomi dan kontribusinya dalam berbagai forum akademik dan penelitian. Berperan dalam memperkuat dialog antara akademisi, pemerintah, dan pelaku ekonomi local. Sebagai tenaga ahli pada pemerintah daerah, serta terlibat dalam berbagai kegiatan pengembangan kurikulum dan pendampingan ilmiah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis. dan terus berkontribusi terhadap pengembangan riset dan pendidikan ekonomi di tingkat nasional dan regionaln UMKM.



Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.Si

Guru Besar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung (UNILA) dengan kepakaran utama di bidang manajemen, khususnya manajemen strategik. Fokus keilmuannya mencakup perumusan strategi organisasi, keunggulan bersaing, tata kelola perusahaan, serta pengembangan kinerja berbasis pendekatan strategis. Dikukuhkan sebagai Guru Besar dalam bidang Manajemen

Strategik di Universitas Lampung (UNILA) pada 19 Desember 2024.UMKM. Prof. Ayi aktif melakukan penelitian dan publikasi ilmiah yang berkaitan dengan strategi bisnis, dinamika organisasi, serta adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan eksternal. Beliau juga berkontribusi dalam pengembangan kurikulum dan pembinaan mahasiswa di bidang manajemen, baik pada jenjang sarjana maupun pascasarjana.

REKONFIGURASI MODEL BISNIS UMKM

Buku ini berangkat dari kegelisahan akademik sekaligus realitas empirik yang penulis temui di lapangan. Dalam berbagai diskusi dengan pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), penulis menyadari bahwa UMKM Indonesia sesungguhnya terus berubah, beradaptasi, dan belajar. Mereka menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, dinamika pasar, serta perubahan perilaku konsumen. Namun perubahan tersebut sering kali tidak dipahami sebagai sebuah proses strategis yang utuh.

Sebagian besar literatur model bisnis berkembang dalam konteks perusahaan besar dan negara maju. Sementara itu, UMKM di Indonesia memiliki karakteristik yang berbeda: fleksibel, berbasis relasi sosial, bertumpu pada pengalaman pemilik usaha, serta menghadapi keterbatasan sumber daya. Buku ini hadir untuk menjembatani kesenjangan tersebut—menghubungkan teori model bisnis dengan realitas praktik UMKM Indonesia.

Buku ini merupakan pengembangan dari hasil penelitian disertasi penulis. Namun buku ini tidak lagi disajikan sebagai laporan akademik, melainkan sebagai refleksi strategis yang dapat dipahami oleh kalangan yang lebih luas: akademisi, pembuat kebijakan, mahasiswa, dan terutama pelaku UMKM itu sendiri. Berbagai temuan empiris yang diperoleh melalui diskusi kelompok, analisis kualitatif, serta pengujian kuantitatif telah diolah kembali dalam bentuk narasi yang lebih kontekstual dan aplikatif.

Salah satu temuan penting dalam buku ini adalah bahwa rekonfigurasi model bisnis UMKM tidak hanya ditentukan oleh struktur usaha, tetapi juga oleh faktor-faktor seperti keberanian mengambil risiko, kemampuan membaca peluang, pengalaman, konsistensi, serta kepercayaan sosial yang terbangun dalam komunitas. Model bisnis ternyata bukan sekadar arsitektur nilai, melainkan cerminan dari karakter wirausaha dan lingkungan sosial tempat usaha itu tumbuh.

UMKM merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia. Oleh karena itu, pemahaman mengenai bagaimana UMKM menata ulang model bisnisnya menjadi sangat penting, terutama di tengah perubahan teknologi dan ketidakpastian global. Buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur manajemen strategis, sekaligus menjadi referensi praktis bagi pelaku usaha yang ingin mengembangkan usahanya secara lebih terarah.



IKAPI
IKATAN PENGUSAHA KECIL DAN INDUSTRI

CV. Tahta Media Group
Surakarta, Jawa Tengah
Web : www.tahtamedia.com
Ig : [tahtamedia](https://www.instagram.com/tahtamedia)
Telp/WA : +62 896-5427-3996

