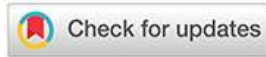


TRANSFORMASI INOVASI MODEL BISNIS PADA UMKM BATIK PASCA PANDEMI COVID 19



^{1*}Ratih Mukti Azhar, ²Ayundha Evanthi

^{1,2} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur - Indonesia

e-mail:

^{1*}ratih.mukti.mnj@upnjatim.ac.id (corresponding author)

²ayundha.evanthi.mnj@upnjatim.ac.id

ABSTRACT

The pandemic phenomenon had a significant impact on small and medium-sized enterprises, compelling them to respond to the situation. Business Model Innovation (BMI) represents an innovation model suitable for the sustainability of small and medium-sized enterprises, particularly as the local SME situation deteriorated during the first two years of the COVID-19 pandemic, specifically in 2020-2021. The reconfiguration of business models has emerged as one of the alternatives for SMEs to overcome these challenges. The business model concept enables Small and Medium Enterprises (SMEs) to tackle dynamic business challenges. In reality, the alteration of Business Models (BMs) in SMEs varies across different organizations. This research aims to provide insights into the changes in BMs for SMEs following the pandemic, specifically within the batik industry, through the Integrated Marketing Communications (IMC) approach applied to various case studies. The method used in this research is descriptive qualitative through case studies with case selection using a purposive sampling approach, which is the MSME of the Batik Industry. The results of this study offer empirical information about the Business Model Innovation (BMI) of SMEs during the pandemic, which can serve as a foundation for further research in BMI, particularly concerning SMEs.

Keywords: Business Model Innovation ; SMEs ; Batik ; Pandemic

Diterima (Received) : 15-01-2024

Direvisi (Revised) : 01-02-2024

Disetujui (Approved) : 15-02-2024

Dipublikasi (Published) : 01-03-2024



©2024 Copyright (Hak Cipta) : Penulis (Authors)

Diterbitkan oleh (Published by) : Program Studi Manajemen, Universitas Nusa Cendana, Kupang – Indonesia.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi (This is an open access article under license) :

CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Covid-19 memberikan dampak masif terhadap perekonomian global selama ini, penyebaran varian baru dari virus yang bermutasi tersebut berdampak pada ketidakpastian pengambilan keputusan bagi pengambil kebijakan. Selain itu, hal ini menjadi tantangan serta risiko dalam proses pemulihan ekonomi global (KPAII, 2022). Namun demikian, sektor industri masih menunjukkan kinerjanya sebagai penggerak utama perekonomian Indonesia selama pandemi, salah satunya adalah UMKM. Menurut data Kementerian Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah (KUKM), Peran UMKM sangat besar untuk pertumbuhan perekonomian Indonesia dengan total capaian sebesar 99% dari seluruh unit usaha. Kontribusi UMKM terhadap PDB juga mencapai 60,5%, dengan penyerapan tenaga kerja sebesar 96,9% dari total penyerapan tenaga kerja nasional (Limanseto, 2022).

Batik merupakan salah satu industri UMKM yang menjadi mata pencarian sebagian masyarakat Indonesia di beberapa daerah tertentu. Keberadaannya tersebar di beberapa daerah di pulau Jawa yang kemudian menjadi nama dari jenis-jenis batik tersebut seperti batik Pekalongan, batik Surakarta, batik Yogya, batik Lasem, batik Cirebon, dll (Nurainun et al., 2019). Hal tersebut tidak terlepas dari keterkaitannya terhadap warisan budaya otentik bangsa Indonesia, sehingga dalam perkembangannya, Industri batik di Indonesia sangat terkait dengan perkembangan batik yang dimulai sejak beratus-ratus tahun yang lalu.

Selama dua tahun pertama pandemi Covid-19 yakni di tahun 2020-2021, kondisi UMKM sempat terpuruk dimana berdasarkan survei dari UNDP dan LPEM UI yang melibatkan 1.180 responden para pelaku UMKM diperoleh hasil bahwa pada masa itu lebih dari 48% UMKM mengalami masalah bahan baku, 77% pendapatan menurun, 88% UMKM mengalami penurunan permintaan produk, dan bahkan 97% UMKM mengalami penurunan nilai asset (Limanseto, 2022). Penurunan pendapatan juga dirasakan pelaku UMKM industri Batik dimana hal tersebut tercermin dari banyaknya toko batik yang tutup di beberapa daerah sentra batik.

Konfigurasi ulang atau modifikasi model bisnis (BM) sebagai salah satu alternatif bagi UMKM untuk menyelesaikan permasalahan perekonomian (Purusottama et al., 2022). Bisnis model merupakan paradigma baru dalam berwirausaha dan menjadi trend dalam perencanaan bisnis (York, 2020). Konsep bisnis model memungkinkan UMKM menghadapi tantangan bisnis yang dinamis (Folkeringa et al., 2004). Lebih lanjut, Folkeringa et al., (2004) mengemukakan bahwa konsep ini mencari keselarasan antara perubahan lingkungan, tindakan yang berpusat pada pelanggan, dan UMKM sebagai pencipta produk/jasa. Pada konsep ini, terjadi pergeseran nilai Customer Segment yang harus diperhatikan UMKM karena tujuan utamanya adalah untuk pemenuhan kebutuhan (Purusottama et al., 2022). Chesbrough dan Rosenbloom (2002) dalam Purusottama et al., (2022) menyatakan bahwa BM adalah konsep perencanaan bisnis yang efektif bagi UKM agar lebih kompetitif. Meskipun banyak ahli mempertimbangkan BM lebih efisien daripada mode inovasi lainnya, seperti inovasi produk dan inovasi proses, penyusunan arsitektur pada BM membutuhkan pendekatan yang berbeda, dimana dalam proses penyesuaiannya menggabungkan logika dan emosi.

Inovasi Model Bisnis (BMI) adalah sebuah konsep bisnis model yang bersifat fleksibel karena mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Ibarra et al., 2020). Lebih lanjut Ibarra et al., (2020) menjelaskan bahwa inovasi model bisnis dapat diterapkan pada UMKM. García-Gutiérrez & Martínez-Borreguero (2016) menekankan pentingnya keberadaan BMI dalam mendorong daya saing UMKM. Lebih lanjut García-Gutiérrez & Martínez-Borreguero (2016) menjelaskan bahwa melalui proses pivot,

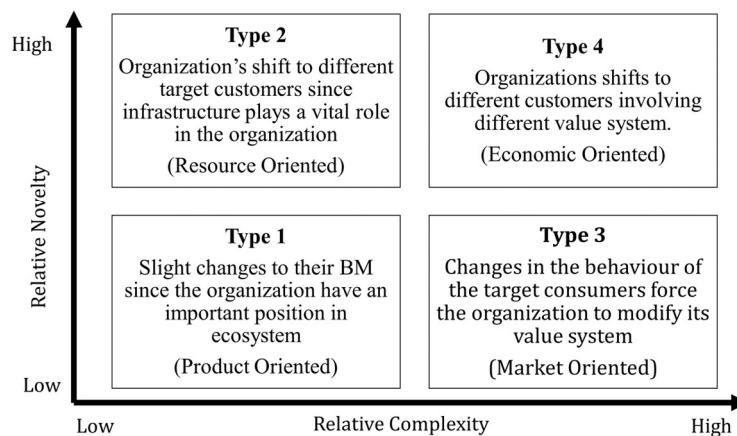
UMKM akan menemukan pilihan perencanaan bisnis paling efektif berbentuk BM. Iñigo & Albareda (2016) berpendapat sama bahwa sistem bisnis non-linear dan kompleksitasnya mengharuskan UMKM untuk terus beradaptasi.

Inovasi bagi UMKM merupakan suatu tantangan karena memerlukan kemampuan yang sesuai. Snihur dan Wiklund (2019) meyakini bahwa BMI merupakan model yang tepat bagi UMKM dibandingkan model inovasi lainnya. BMI berfokus pada pemikiran logis, kreativitas dan keterbukaan terhadap situasi. Berdasarkan pemikiran tersebut, perubahan BM dapat bervariasi tergantung pada orientasi UMKM dan respon terhadap perubahan lingkungan yang dinamis (Bouwman et al., 2019; Westerlund, 2020). Beberapa ahli banyak menjelaskan terkait studi mengenai perbedaan dalam inovasi, namun bukti empiris terkait perbedaan dalam BMI masih kurang. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk mengisi kesenjangan dan berkontribusi terhadap kajian literatur. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran terhadap perubahan BM pasca pandemi pada UMKM khususnya pada Industri Batik melalui pendekatan BMI pada beberapa studi kasus.

TINJAUAN PUSTAKA

Perusahaan memandang inovasi model bisnis sebagai peluang untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Matzler et al., 2013). Inovasi model bisnis adalah inovasi organisasi dimana perusahaan mengeksplorasi cara-cara baru untuk mendefinisikan proposisi nilai, serta menciptakan dan menangkap nilai bagi pelanggan, pemasok, maupun mitra (Ramdani et al., 2019). Sedangkan Wahyono dan Hutahayan (2021) menyebutkan bahwa inovasi model bisnis adalah inovasi organisasi dimana perusahaan mengeksplorasi cara-cara baru untuk mendefinisikan proposisi nilai, menciptakan dan menangkap nilai bagi pelanggan, pemasok, dan mitra. Ada beberapa tinjauan sistematis terkait Inovasi Model Bisnis, diantaranya (1) Terdapat perbedaan definisi model bisnis dan komponennya (2) Penggunaan model bisnis untuk klasifikasi perusahaan (3) Model bisnis sebagai anteseden kinerja perusahaan (4) Model bisnis sebagai unit potensial inovasi (Bashir, Naqshbandi, & Farooq, 2020). Semua model bisnis baru dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis: inovasi dalam model industri, inovasi dalam model pendapatan dan inovasi dalam model perusahaan (Wahyono & Hutahayan, 2021).

Inovasi model bisnis sangat penting untuk kelangsungan hidup perusahaan, kinerja bisnis dan sebagai sumber keunggulan kompetitif (Chesbrough, 2010). Inovasi model bisnis terjadi ketika perusahaan meningkatkan nilai pelanggan dan secara bersamaan menciptakan model penciptaan nilai dan pendapatan baru yang memungkinkan perusahaan untuk menangkap sebagian dari nilai yang diciptakan dengan cara-cara baru (Matzler et al., 2013). Kerangka kerja inovasi model bisnis mengintegrasikan semua elemen yang melaluinya model bisnis alternatif yang dapat dieksplorasi melalui empat area inovasi yaitu proposisi nilai, nilai operasional, nilai keuangan, dan sumber daya manusia (Ramdani et al., 2019). UKM perlu mengembangkan pengenalan merek mereka sendiri dan memiliki model bisnis inovatif yang didasarkan pada proposisi nilai (Swasty, 2015).



Sumber : Purusottama, A, dkk. 2022

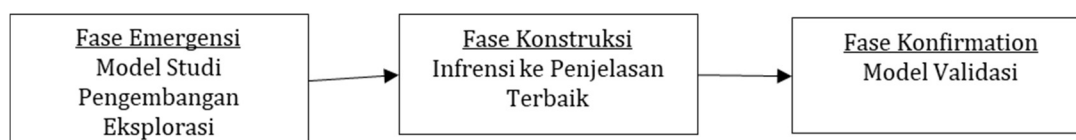
Gambar 1
Kuadran Konseptual BMI

Studi ini menggunakan pendekatan yang 2 (dua) dimensi yang melibatkan tingkat kebaruan relatif dan kompleksitas relatif (elemen yang berubah). Menurut Purusottama et al., (2022), dimensi pertama, tingkat kebaruan diukur dengan menggunakan 3 indikator: a. kinerja BM; b. spesialisasi BM; dan c. fitur BM. Pada salah satu ujung kebaruan, dimensi ini menunjukkan kebaruan relatif dari BM sebelumnya. Selanjutnya, tingkat kebaruan didefinisikan oleh tingginya tingkat kebaruan BM dibandingkan model sebelumnya. Disisi lain, tingkat kebaruan yang rendah bukanlah perubahan yang signifikan dibandingkan dengan BM sebelumnya. Untuk dimensi lain, salah satu ujungnya menunjukkan kompleksitas perubahan BM relatif terhadap BM sebelumnya. Kompleksitas BM dapat diukur dengan beberapa indikator, termasuk (1) jumlah elemen yang terlibat (2) interaksi antar elemen dan (3) pola hubungan antar elemen. Di sisi lain, kompleksitas perubahan relatif rendah dibandingkan dengan BM sebelumnya. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dihasilkan 4 kuadran yang berbeda dengan model pengukuran BMI pada UMKM. Tipe 1. Pada kuadran ini, kebaruan dan kompleksitas perubahan BM relatif rendah dibandingkan dengan BM sebelumnya. Kurangnya kebaruan BM bukan berarti tidak mengintervensi BM-nya. Meskipun di tengah pandemi, UMKM percaya bahwa kinerja, spesialisasi, dan fitur-fitur yang dimiliki masih relevan untuk menyelesaikan masalah bisnis saat ini. Pada dimensi lain, kompleksitas BM tidak berubah secara signifikan dan hanya ada sedikit modifikasi pada elemen BM. Perubahan interaksi antar elemen relatif statis, dan perubahan hubungan antar elemen bersifat eksklusif atau tidak mempengaruhi elemen lainnya. Karakteristik utama dalam kuadran ini adalah sedikit perubahan pada sistem. Dengan demikian, kuadran ini menggambarkan BMI yang berorientasi pada produk. Tipe 2. Pada Kuadran ini, kebaruan BMI relatif tinggi dibandingkan dengan BM sebelumnya. Namun, hanya ada sedikit perubahan pada elemen interaksi karena UMKM bertujuan untuk mempertahankan infrastrukturnya atau berorientasi pada sumber daya. Karakteristik utama dalam kuadran ini adalah bahwa UMKM bergeser ke pelanggan baru dalam segemen yang berbeda sambil mempertahankan sebagian besar sistemnya. Implikasinya, proporsisi nilai dalam kuadran ini tidak berubah secara signifikan. Kuadran ini mendefinisikan UMKM yang sedang mencari target pasar untuk menerima proporsisi nilai yang ada. Tipe 3. Kebaruan rendah tetapi kompleksitas perubahan elemen BM lebih

tinggi dari pada BM sebelumnya. Pengkondisian ini terjadi karena UMKM bertujuan mempertahankan target pasarnya daripada beralih ke segmen lain. Karakteristik utama dari kuadran ini adalah adanya perubahan dalam perilaku target konsumen, yang mengharuskan UMKM untuk memodifikasi proporsisi nilai dan berimplikasi pada sistem nilai lainnya. UMKM memilih untuk tetap berada di segmen target (berorientasi pasar) berdasarkan kompetensinya. Tipe 4. Kuadran ini dilambangkan dengan kebaruan yang tinggi dan kompleksitas perubahan yang tinggi pada elemen-elemen Bisnis Model. Karakteristik utama dalam kuadran ini adalah perubahan mendasar pada target pasar yang mempengaruhi seluruh system nilai BM UMKM. Tingginya intensitas perubahan ini disebabkan karena target tidak dapat mengakses produk atau jasa UMKM. Namun, UMKM masih percaya pada pengalaman dan kompetensinya sehingga mereka mencoba mewujudkan perubahan ini dengan mengembangkan system yang relative baru dan berbeda dari sebelumnya (Purusottama et al., 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui metode studi kasus. Sebagai sebuah pendekatan, studi kasus dapat membantu mempelajari suatu peristiwa, situasi, atau kondisi sosial tertentu serta memberikan wawasan tentang proses yang menjelaskan bagaimana peristiwa atau situasi tertentu terjadi (Campbell, 2008). Melalui studi kasus, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi perubahan dan perbedaan diantara BM setiap UMKM. Eastwood et al., (2014) menjelaskan bahwa untuk melakukan penalaran deduktif, tahap penelitian harus dimulai dari penelitian eksploratif dalam pembangunan model. Selanjutnya, dibuatlah pengambilan keputusan berdasarkan interpretasi dari data dan informasi yang tersedia untuk memberikan konfirmasi terhadap model ekonomi melalui wawancara dengan UMKM (Gambar 2).

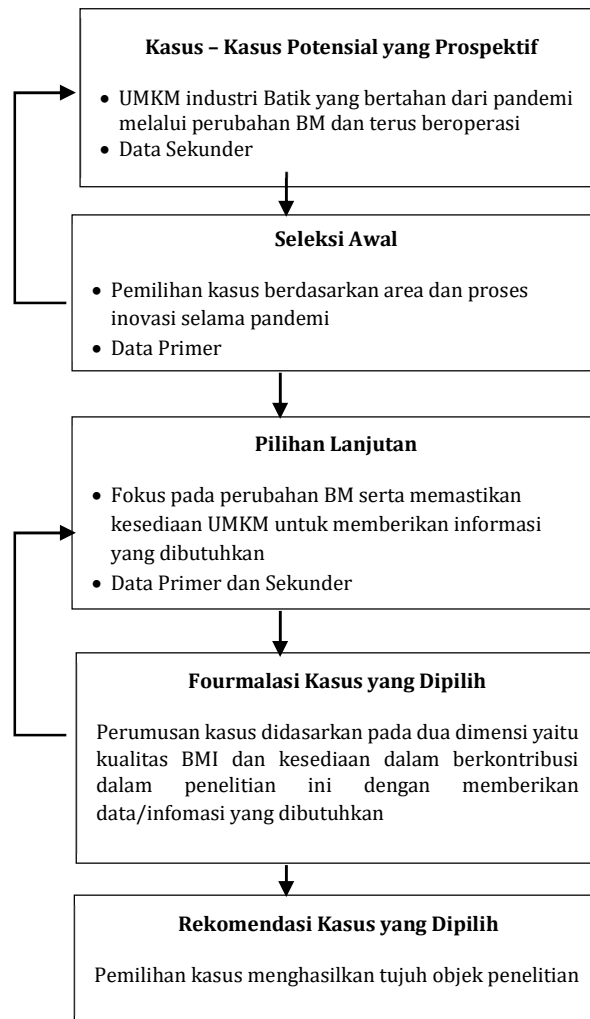


Sumber : Eastwood, dkk (2014)

Gambar 2
Fase Pembangunan Inovasi Model Bisnis

Pemilihan kasus untuk penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *purposive sampling* yaitu UMKM Industri Batik di Jawa Timur. *Purposive sampling* menurut Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017) merupakan suatu metode dalam pengambilan sampel dimana peneliti secara sengaja memilih subjek atau kasus tertentu yang dianggap memiliki informasi yang paling relevan atau representatif untuk tujuan penelitian. Penentuan objek penelitian didasarkan bahwa Batik sebagai industri memiliki potensi yang besar untuk dikembangkan terutama di beberapa daerah di Jawa Timur sebagai produk unggulan daerah. Proses pemilihan kasus secara eksplisit dijelaskan pada Gambar 3 dan menghasilkan beberapa UMKM yang bertahan selama pandemi, khususnya lebih dari satu tahun sejak kebijakan pembatasan diberlakukan. Penentuan UMKM yang memenuhi persyaratan dalam penelitian ini menjadi tantangan utama dimana studi ini menggunakan komunitas bisnis dan media sosial sebagai referensi dalam pemenuhan kriteria tersebut. Tahapan dalam pemilihan objek penelitian ditunjukkan pada Gambar 2, dimana bisnis diharuskan agar tetap beroperasi pasca pandemic, kemudian

dilanjutkan proses pengidentifikasian BM UMKM dan bersedia menjadi informan kunci dalam penelitian. Pengumpulan data menggunakan metode *depth interview* (DI) sebagai data primer karena BMI adalah model kerangka kerja dan hanya dapat dijelaskan oleh pemilik bisnis UMKM sebagai pengambil keputusan dalam aktivitas bisnisnya.



Sumber : Dikonstruksi untuk penelitian ini, 2023

Gambar 3
Proses Seleksi dan Aktivitas Pengamatan Pemilihan Kasus

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang mencakup hasil penjelasan dari sumber yang diwawancarai. Karena dihadirkan dalam bentuk model, maka hubungan antar elemen harus terdefinisi jelas dengan memanfaatkan setiap elemen sistem nilai baru (Spieth & Schneider, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Studi ini menggunakan pendekatan 2 (dua) dimensi untuk mengembangkan dan sebagai ukuran BMI pada industri Batik yaitu tingkat kebaruan relative dan kompleksitas relatif (elemen yang berubah). Pada dimensi tingkat kebaruan, BMI diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu kinerja, spesialisasi dan fitur. Sedangkan pada dimensi

kompleksitas, BM diukur dengan beberapa indikator diantaranya (1) jumlah elemen yang terlibat (2) interaksi antar elemen dan (3) pola hubungan antar elemen. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dihasilkan 4 kuadran yang berbeda dengan model pengukuran BMI pada UMKM. Kuadran 1 menunjukkan tingkat kebaruan kompleksitas perubahan BM relatif rendah dibandingkan dengan BM sebelumnya. Kurangnya kebaruan BM bukan berarti tidak mengintervensi BM-nya. Pada kuadran 2, kebaruan BMI relatif tinggi dibandingkan dengan BM sebelumnya. Sedangkan pada kuadran 3 kebaruan rendah tetapi kompleksitas perubahan elemen BM lebih tinggi dari pada BM sebelumnya. Dan pada kuadran 4 tingkat kebaruan dan kompleksitas tinggi.

Penelitian ini mengidentifikasi sejumlah persamaan dan perbedaan setiap kondisi pada subjek penelitian yang dipilih, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1. Persamaan antara kasus-kasus ini menunjukkan bahwa BMI tetap stabil di semua kasus dalam industri yang sama (Snihur & Wiklund, 2019) dimana Batik RJ, Batik Lanang Wadon, Batik Kunto, Batik Inayah, Batik Okra, Namira Ecoprint dan Batik Kembang Turi masih tetap bergerak di industri kreatif batik. Persamaan dan perbedaan dalam penciptaan nilai bersifat spesifik dalam beberapa kasus di sejumlah bidang, termasuk adopsi teknologi, kemitraan dan perubahan bisnis. Ketujuh industri batik ini menggunakan teknologi untuk menyampaikan proposisi nilainya kepada konsumen (Bouwman et al., 2019; Westerlund, 2020). Ketujuh UMKM mengadopsi aktivitas media sosial dan ada juga yang menggunakan aplikasi pembelian yang disediakan pemerintah daerah seperti Batik Okra. Belakangan perubahan operasional dan aktivitas bisnis menjadi pilihan Namira Ecoprint, Batik Lanang Wadon, Batik Inayah, Batik Okra dan Batik Kembang Turi (Spieth & Meissner Née Schuchert, 2018). Namira Ecoprint mengalami perubahan kemitraan dimana terjadi penambahan mitra sebagai akibat dari branding yang kuat namun tidak berdampak signifikan terhadap elemen aktivitas. Hal ini juga terjadi pada Batik Inayah dimana penambahan elemen kemitraan tidak berdampak terhadap aktivitas. Hal ini berbeda dengan Batik Lanang Wadon, Batik Okra dan Batik Kembang Turi yang mengalami perubahan lebih signifikan terhadap elemen aktivitas.

Tiga perubahan diidentifikasi dalam elemen penangkapan nilai, yaitu model saat ini, modifikasi, dan model baru. Klasifikasi model saat ini dalam kasus UMKM melibatkan Batik RJ, Batik Kunto dan Namira Ecoprint yang ketiganya menunjukkan sedikit perubahan dalam model keuangan. Batik RJ memproduksi dalam jumlah banyak untuk lebih efisien sedangkan Batik Kunto dan Namira Ecoprint hanya melakukan perubahan terhadap sistem pembayaran menuju digital sehingga kurang terlibat dalam sistem nilai. Empat kasus lainnya secara khusus memodifikasi formulasi ekonomi mereka. Perubahan ini dapat dilihat pada struktur biaya produk dimana Batik Okra dan Batik Kembang Turi menunjukkan perubahan yang signifikan dalam formulasi ekonomi mereka. Perubahan ini merupakan implikasi dari perubahan target pasar, proporsi nilai dan sistem organisasi.

Sementara itu, lima kasus dapat digolongkan tetap fokus pada target pasar dari segi proporsi nilai. Dari kelima kasus tersebut, empat diantaranya tidak melakukan perubahan signifikan pada BM mereka (Batik RJ, Batik Kunto, Namira Ecoprint, dan Batik Lanang Wadon) sedangkan Batik Inayah melakukan sedikit penyesuaian pada BM dimana Batik Inayah mengganti beberapa elemen dalam proporsi nilai sebelumnya untuk beradaptasi dengan perubahan konsumen. Perubahan sangat signifikan terjadi pada Batik Okra dan Batik Kembang Turi dimana mereka mengubah proporsi nilainya sebagai akibat dari perubahan target pasar yang baru dan memiliki kebutuhan yang berbeda dengan konsumen sebelumnya. Pengkondisian ini perlu penyesuaian kebutuhan target pasar dengan penawaran nilainya (Fellnhöfer, 2017).

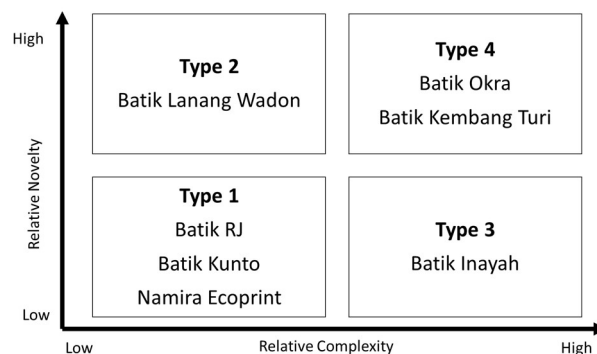
Tabel 1
Analisa Silang Ketujuh UMKM Batik

SME	New Value Creation			New Value Capture			New Value Proporsition	
	TE	PA	AC	CU	MO	NE	EC	NC
Batik RJ	V	-	-	V	-	-	V	-
Batik Kunto	V	-	-	V	-	-	V	-
Namira Ecoprint	V	V	-	V	-	-	V	-
Batik Lanang Wadon	V	V	V	-	V	-	V	-
Batik Inayah	V	V	-	-	V	-	V	-
Batik Okra	V	V	V	-	-	V	-	V
Batik Kembang Turi	V	V	V	-	-	V	-	V

*) TE : Technology; PA : Partnership; AC : Activity; CU: Current; MO : Modification; NE: New; EC: Existing Customer; NC: New Costumer

Sumber : Data Primer Diolah (2023).

Setelah dianalisa lebih lanjut, beberapa kasus dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam empat kategori seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3. BMI Batik RJ, Batik Kunto dan Namira Ecoprint diklasifikasikan kedalam Tipe 1. Dimana pada tipe ini berorientasi pada produk sejalan dengan pendapat Gebauer et al., (2017) dan Lessing & Brege, (2015). Selama pandemi, ketiga industri ini percaya bahwa produknya menawarkan daya saing lebih unggul dibandingkan kompetitor mengingat bahwa ketiganya merupakan pemain lama dalam industri batik di daerahnya. Perbaikan kecil dalam sub-sistem Value Capture dilakukan melalui proses pewarnaan untuk mengurangi biaya produksi. Selain itu, teknologi berperan dalam penyampaian nilai dimana sebelumnya UMKM ini dalam menawarkan nilainya, konsumen langsung datang ke galeri (salah satu cara juga untuk menjaga hubungan). Namun dengan adanya pandemi dan pembatasan kegiatan maka seluruh kegiatan transaksi jual beli dialihkan melalui media internet (teknologi).



Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Gambar 4
Klasifikasi Kasus Berdasarkan Besaran BMI

Kuadran Tipe 2 dapat diwakili oleh Batik Lanang Wadon, karena kuadran ini berorientasi pada sumberdaya seperti yang disebutkan pada Chuang & Lin, (2017) dan Fellnhofer, (2017). Batik Lanang Wadon melakukan perubahan cukup signifikan terhadap target pasarnya. Pada awalnya Batik Lanang wadon menargetkan pasar menengah dengan jangkauan pasar menengah kebawah. Batik lanang wadon mulai melakukan penguatan branding terhadap pasar menengah keatas dengan cara mengikuti berbagai event fashion show skala nasional di beberapa kota besar serta melakukan strategi endorsment terhadap publik figure (menjadi sponsor baju acara berita di TV). Perubahan ini diimbangi dengan mengadopsi teknologi terutama media sosial seperti Instagram untuk menyampaikan proporsi nilainya alih-alih mengubah nilai secara radikal.

Kasus Batik Inayah dapat diklasifikasikan dalam kuadran tipe 3. Kedua UMKM ini berorientasi pada pasar melalui penyesuaian kecil pada beberapa elemen BM sebelumnya (Newman et al., 2016; Yang et al., 2020). Perubahan perilaku konsumen memaksa beberapa proporsisi nilai UMKM tidak lagi relevan. Batik Inayah memodifikasi produk batiknya dengan menambah jenis produk seperti Tas dan Sepatu. Perubahan perilaku membuat Batik Inayah memodifikasi nilai yang ditawarkan dengan menambah jenis produk baru yang dapat disukai oleh semua segmen kalangan usia. Batik Inayah membangun kemitraan dengan aplikator layanan instan untuk mewujudkan nilai tersebut. Layanan pesan antar yang sesuai dapat meningkatkan kemitraan. Kemitraan tersebut merupakan modifikasi dari kegiatan sehingga konsumen dapat terus menikmati nilai dari layanan dan produk ini meskipun ada pembatasan interaksi.

Tipe 4 diwakili oleh kasus Batik Okra dan Batik Kembang Turi karena keduanya diidentifikasi sebagai perusahaan yang berorientasi pada keuntungan, mendukung Coomes et al., (2016). BM Batik Kembang Turi diawali oleh kondisi pasar yang jenuh yang memaksa mereka untuk mengubah target konsumen mereka. Sedangkan pada Batik Okra karena baru memasuki pasar baru maka UMKM ini masih ingin menjangkau segmen pasar dengan nilai proporsisi yang ditawarkan berbeda. Perbedaan segmen memaksa UMKM untuk mengubah penawaran nilainya karena perbedaan masalah yang dihadapi oleh konsumen barunya. Baik Batik Okra maupun Batik Kembang Turi yang sebelumnya menyasar segmen jual beli produk batik berubah menjadi menawarkan produk wisata (Kampung Batik). Elemen penciptaan nilai menggunakan Sumberdaya, aktivitas dan pola kemitraan yang berbeda dari model sebelumnya. Perubahan ini berdampak pada perubahan struktur keuangan UMKM: (1) biaya operasional, (2) investasi, (3) harga jual.

Tabel 2
Cross case analysis untuk menjustifikasi model konseptual BMI.

Indicator	RJ	Kunto	Namira	LW	Inayah	Okra	Kembang Turi
Performance	Low	Low	Low	High	Low	High	High
Specialization	Low	Low	Low	High	Low	High	High
Features	Low	Low	Low	High	Low	High	High
Elements	Low	Low	Low	Low	High	High	High
Interaction	Low	Low	Low	Low	High	High	High
Relationship	Low	Low	Low	Low	High	High	High

Sumber : Data Primer Diolah, 2023

Klasifikasi kasus berdasarkan model konseptual menunjukkan situasi yang berbeda dalam inovasi BM. Pada Tipe 1, UMKM tidak melakukan modifikasi BM karena permintaan relatif stabil seiring dengan berjalannya kegiatan operasional. Tipe 2. Menunjukkan perubahan BM yang berfokus pada keterampilan dalam jangkauan UMKM. Kategori ini memanfaatkan media sosial secara intensif untuk menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan baru. Namun pada Tipe 3, modifikasi BM dilakukan untuk mengakomodasi perubahan perilaku target pasar melalui adopsi teknologi. Di sini, UMKM berkolaborasi dengan penyedia layanan pengiriman untuk menyampaikan nilai mereka. Pada tipe 4, perubahan BM UMKM terjadi karena pasar sebelumnya tidak lagi memiliki akses terhadap layanan UMKM akibat berkurangnya daya beli. Perubahan target konsumen menyebabkan perubahan mendasar dan sistemik pada UMKM melalui adaptasi terhadap kebutuhan target konsumen baru. Berdasarkan klasifikasi tersebut, walaupun terdapat perbedaan cara menyikapi perubahan yang terjadi pada BM, namun tidak dapat dipungkiri bahwa BM mempunyai kemampuan dinamis dalam menyerap perubahan lingkungan yang dinamis.

SIMPULAN DAN SARAN

BMI secara empiris tidak hanya terjadi pada Perusahaan berskala besar namun juga dapat diaplikasikan pada UMKM. Perubahan pada model bisnis bersifat kondisional dimana adopsi teknologi memiliki kontribusi besar terhadap perubahan BM. Dalam situasi dinamis, identifikasi orientasi perubahan, eksekusi perubahan dan evaluasi secara konsisten sangat penting dalam keberhasilan suatu BMI. Proses ini memungkinkan UMKM untuk bertahan dalam situasi mendesak seperti Pandemi.

Penelitian ini memberikan informasi empiris mengenai BMI UMKM pada masa pandemi. Selain itu, perbedaan BMI pada beberapa kasus UMKM dibahas melalui model pengukuran perubahan BMI yang dikembangkan. Sulit untuk menemukan penelitian yang menggambarkan perubahan BMI dan menjelaskannya secara lengkap. Penelitian ini juga dapat mengidentifikasi bagaimana organisasi memodifikasi BM mereka untuk dalam keadaan ekstrim. Selama masa pandemi, perubahan BM terjadi di berbagai bidang.

Studi ini menggunakan pendekatan 2 (dua) dimensi untuk mengembangkan dan sebagai ukuran BMI pada industri Batik yaitu tingkat kebaruan relatif dan kompleksitas relative (elemen yang berubah). Pada dimensi tingkat kebaruan, BMI diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu kinerja, spesialisasi dan fitur. Sedangkan pada dimensi kompleksitas, BM diukur dengan beberapa indikator diantaranya (1) jumlah elemen yang terlibat (2) interaksi antar elemen dan (3) pola hubungan antar elemen. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dihasilkan 4 kuadran yang berbeda dengan model pengukuran BMI pada UMKM. Kuadran 1 menunjukkan tingkat kebaruan kompleksitas perubahan BM relatif rendah dibandingkan dengan BM sebelumnya. Kurangnya kebaruan BM bukan berarti tidak mengintervensi BM-nya. Pada kuadran 2, kebaruan BMI relatif tinggi dibandingkan dengan BM sebelumnya. Sedangkan pada kuadran 3 kebaruan rendah tetapi kompleksitas perubahan elemen BM lebih tinggi dari pada BM sebelumnya. Dan pada kuadran 4 tingkat kebaruan dan kompleksitas tinggi. Tipe 1 adalah Batik RJ, Batik Kunto dan Namira Ecoprint. Tipe 2 adalah Batik Lanang Wadon. Batik 3 adalah Batik Inayah sedangkan Tipe 4 adalah Batik Okra dan Batik Kembang Turi.

DAFTAR RUJUKAN

Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of

- digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828.
<https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>
- Campbell, C. (2008). Book review: *Foucault, psychology and the analytics of power by Hook, Derek*. Basingstoke: Palgrave MacMillan, 2007. 16(December 2008), 1–16.
<https://doi.org/10.1002/casp>
- Chesbrough, H. (2010). "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers." *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
- Chuang, S. H., & Lin, H. N. (2017). Performance implications of information-value offering in e-service systems: Examining the resource-based perspective and innovation strategy. *Journal of Strategic Information Systems*, 26(1), 22–38.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2016.09.001>
- Coomes, O. T., Takasaki, Y., Abizaid, C., & Arroyo-Mora, J. P. (2016). Environmental and market determinants of economic orientation among rain forest communities: Evidence from a large-scale survey in western Amazonia. *Ecological Economics*, 129, 260–271. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.06.001>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Eastwood, J. G., Jalaludin, B. B., & Kemp, L. A. (2014). Realist explanatory theory building method for social epidemiology: A protocol for a mixed method multilevel study of neighbourhood context and postnatal depression. *SpringerPlus*, 3(1), 1–12.
<https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-12>
- Fellnhöfer, K. (2017). Drivers of innovation success in sustainable businesses. *Journal of Cleaner Production*, 167, 1534–1545. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.197>
- Folkeringa, M., Meijaard, J., & ... (2004). *Strategic renewal and its effect on small firm performance. Testing for firm size and firm age effects using Dutch micro data*. January 2004.
- García-Gutiérrez, I., & Martínez-Borreguero, F. J. (2016). The innovation pivot framework: Fostering business model innovation in startups. *Research Technology Management*, 59(5), 48–56. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1208043>
- Gebauer, H., Saul, C. J., Haldimann, M., & Gustafsson, A. (2017). Organizational capabilities for pay-per-use services in product-oriented companies. *International Journal of Production Economics*, 192, 157–168. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.007>
- Ibarra, D., Bigdeli, A. Z., Igartua, J. I., & Ganzarain, J. (2020). Business model innovation in established SMEs: A configurational approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3).
<https://doi.org/10.3390/JOITMC6030076>
- Iñigo, E. A., & Albareda, L. (2016). Understanding sustainable innovation as a complex adaptive system: A systemic approach to the firm. *Journal of Cleaner Production*, 126, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.036>
- KPAII. (2022). *Rencana Kinerja Ditjen KPAII 2023* (p. 34).
<https://kpaii.kemenperin.go.id/documents/renkin-ditjen-kpaii-2023-Teq.pdf>
- Lessing, J., & Brege, S. (2015). Business models for product-oriented house-building companies - experience from two Swedish case studies. *Construction Innovation*, 15(4), 449–472. <https://doi.org/10.1108/CI-02-2015-0009>
- Limanseto, H. (2022). *No Title*. Perkembangan UMKM Sebagai Critical Engine Perekonomian Nasional Terus Mendapatkan Dukungan Pemerintah.
<https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4593/perkembangan-umkm-sebagai-critical-engine-perekonomian-nasional-terus-mendapatkan-dukungan-pemerintah>

- 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>
- Newman, A., Prajogo, D., & Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 72–90. <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2015-0044>
- Nurainun, Rasyimah, & Heriyana. (2019). Analisis Industri Batik Di Indonesia Oleh: Nurainun, Heriyana dan Rasyimah Fakultas Ekonomi Universitas Malikussaleh Banda Aceh. *Fokus Ekonomi*, 7(3), 124–135.
- Purusottama, A., Ardianto, A., & Kadarusman, Y. B. (2022). A Different Magnitude of SME Business Model Innovation: A Lesson From The Pandemic. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 8(2), 182–194. <https://doi.org/10.17358/ijbe.8.2.182>
- Ramdani, B., Binsaif, A., & Boukrami, E. (2019). Business model innovation: a review and research agenda. *New England Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 89–108. <https://doi.org/10.1108/NEJE-06-2019-0030>
- Snihur, Y., & Wiklund, J. (2019). Searching for innovation: Product, process, and business model innovations and search behavior in established firms. *Long Range Planning*, 52(3), 305–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.003>
- Spieth, P., & Meissner Née Schuchert, S. (2018). Business model innovation alliances: How to open business models for cooperation. *International Journal of Innovation Management*, 22(4), 1–26. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500421>
- Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 86(6), 671–696. <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0794-0>
- Swasty, W. (2015). Business Model Innovation for Small Medium Enterprises. *The Winners*, 16(2), 85. <https://doi.org/10.21512/tw.v16i2.1561>
- Wahyono, & Hutahayan, B. (2021). The relationships between market orientation, learning orientation, financial literacy, on the knowledge competence, innovation, and performance of small and medium textile industries in Java and Bali. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 39–46. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.07.001>
- Westerlund, M. (2020). Digitalization, internationalization and scaling of online SMEs. *Technology Innovation Management Review*, 10(4), 48–57. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/1346>
- York, J. M. (2020). *Entrepreneurship & Organization Management The Role of the Business Model and Business Model Innovation as Essential Components to Commercialization, Entrepreneurship, and Strategic Renewal* Keywords: Business model • Business model assessment • Business m. 9. <https://doi.org/10.37421/jeom.2020.9.282>
- Yang, D., Wei, Z., Shi, H., & Zhao, J. (2020). Market orientation, strategic flexibility and business model innovation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(4), 771–784. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0372>