

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dalam era digitalisasi yang pesat, perusahaan di berbagai sektor harus beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi dan perubahan perilaku konsumen. Transformasi bisnis kini menjadi kebutuhan untuk mempertahankan daya saing. (Harto dkk., 2023) menyatakan bahwa pergeseran teknologi mendominasi lanskap bisnis global, terutama dengan meningkatnya penggunaan data dan platform digital. Transformasi ini menciptakan peluang baru dan tantangan bagi perusahaan yang lamban berinovasi.

Teori transformasi digital pertama kali dikemukakan oleh Michael Porter (1980) yang menjelaskan bagaimana revolusi informasi mengubah ekonomi (Ribeiro, 2021). Pada 1980-an dan 1990-an, perusahaan menghadapi tantangan pengelolaan data yang kompleks. Meskipun pernyataan Porter kini umum relevansinya tetap terlihat dalam konteks bisnis yang harus terus beradaptasi.

Perusahaan besar lebih mudah beradaptasi karena memiliki akses terhadap sumber daya yang lebih banyak. Mereka dapat mengintegrasikan teknologi canggih untuk mempercepat transformasi digital. Namun, UKM (Usaha Kecil dan Menengah) sering tertinggal karena keterbatasan sumber daya dan pengetahuan. Fathoni & Asfiah (2024) mencatat bahwa UKM memiliki tantangan seperti kurangnya sumber daya finansial dan teknis, yang menghambat daya saing mereka.

UKM di Indonesia menghadapi tantangan yang semakin kompleks seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Prihandono dkk. (2024), meskipun digitalisasi menawarkan peluang signifikan untuk meningkatkan daya saing, banyak UKM yang masih berada pada tahap awal transformasi digital, terutama karena keterbatasan sumber daya dan kemampuan infrastruktur teknologi. Penelitian ini menekankan bahwa strategi digital dan kompetisi pasar merupakan dua faktor utama yang mendorong UKM untuk bertransformasi secara digital, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja bisnis mereka.

Transformasi digital bukan hanya sekadar upaya untuk meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga menjadi salah satu strategi utama dalam

menghadapi tekanan kompetitif dan menjaga relevansi di pasar yang terus berubah. Prihandono dkk. (2024) juga menemukan bahwa UKM yang berhasil mengadopsi teknologi digital mampu mencapai peningkatan kinerja melalui analisis data yang lebih baik, pengalaman pelanggan yang lebih personal, dan penghematan biaya operasional. Hal ini sejalan dengan tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi peran BMC dalam mendukung keberlanjutan dan daya saing UKM dalam konteks transformasi digital.

Dalam konteks global, perusahaan besar dan kecil menghadapi tantangan serupa, tetapi dengan tingkat kesulitan yang berbeda. Digitalisasi adalah upaya strategis untuk mereformasi model bisnis. Perusahaan yang inovatif dan memanfaatkan teknologi secara efektif memiliki peluang lebih besar untuk sukses di era informasi (Chawla & Goyal, 2021).

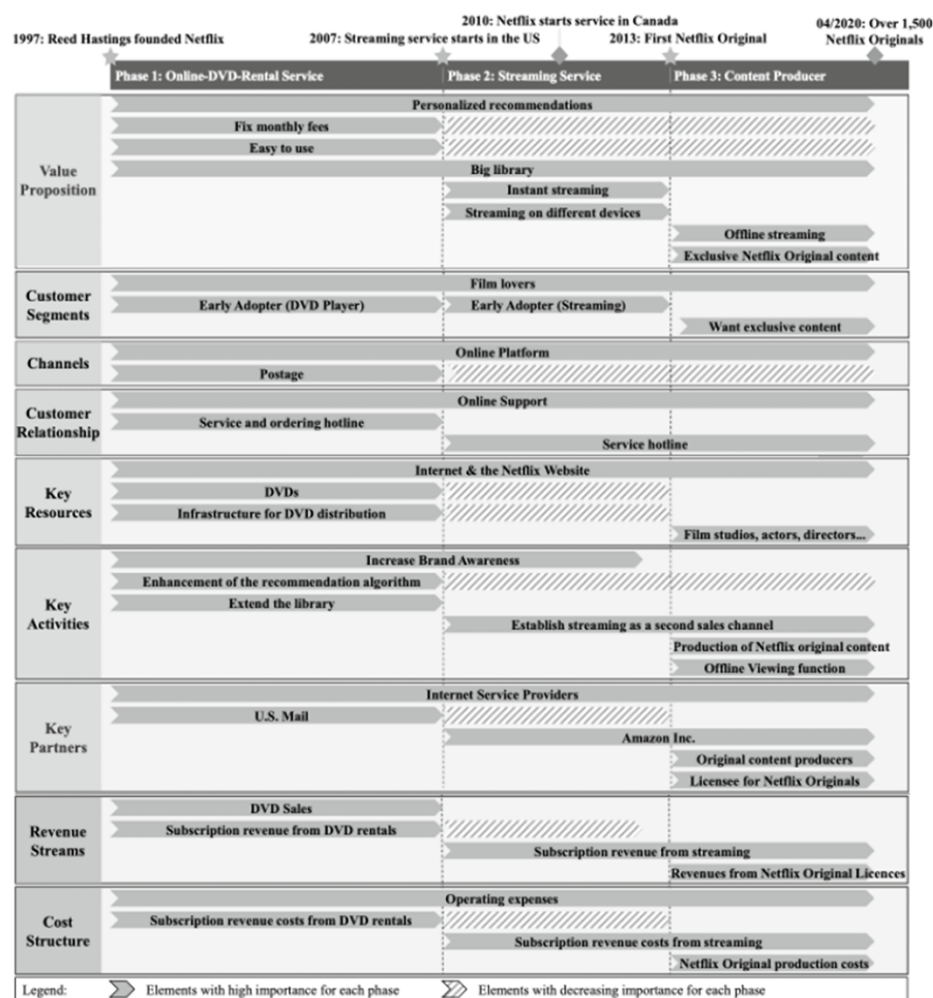
Salah satu tantangan utama dalam transformasi digital adalah adaptasi UKM terhadap teknologi baru. UKM sering kesulitan mengakses teknologi dan berinovasi dengan cepat. Fathoni & Asfiah (2024) mencatat bahwa UKM berjuang mengadopsi teknologi digital karena keterbatasan finansial dan keterampilan. Hal ini semakin jelas dalam persaingan dengan perusahaan besar yang memiliki infrastruktur digital yang lebih baik.

Penelitian menunjukkan bahwa UKM di negara berkembang, seperti Indonesia, menghadapi tantangan khusus dalam digitalisasi. Putri dkk. (2022) melaporkan bahwa banyak UKM di Kota Padang mengalami hambatan dalam pencatatan keuangan dan kurangnya digitalisasi. Meskipun digitalisasi penting untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing, kurangnya pengetahuan dan akses ke modal membuat UKM kurang menguntungkan dibandingkan perusahaan besar.

Namun, beberapa UKM mulai mengambil langkah penting untuk mengatasi keterbatasan ini. Penelitian oleh Fakieh dkk. (2022) menunjukkan bahwa UKM di Arab Saudi berhasil memanfaatkan e-commerce untuk memperluas pasar, meskipun masih mengalami kesulitan dalam memaksimalkan data pelanggan. Di Kota Padang, Indonesia, UKM yang mengadopsi e-commerce menunjukkan peningkatan penjualan, tetapi menghadapi kendala dalam pengelolaan data dan strategi pemasaran digital.

Kondisi ini menegaskan bahwa UKM memerlukan pendekatan khusus dalam menghadapi transformasi digital. Pengembangan keterampilan digital, akses ke modal, dan dukungan kebijakan sangat diperlukan untuk membantu UKM memanfaatkan peluang di era digital. Oleh karena itu, UKM perlu mempertimbangkan strategi yang tepat untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing di tengah perubahan yang pesat.

Model bisnis adalah komponen vital dalam strategi perusahaan untuk beradaptasi. Baden-Fuller & Morgan (2010) menyatakan bahwa model bisnis membantu perusahaan memahami dan merancang langkah-langkah bisnis yang efektif. Dalam konteks transformasi digital, model bisnis memungkinkan perusahaan merancang cara baru untuk menciptakan, mendistribusikan, dan menangkap nilai dari inovasi.



Gambar 1.1 BMC Netflix

Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) yang dikembangkan oleh Osterwalder & Pigneur (2010), populer dalam mendesain model bisnis. BMC menyederhanakan kompleksitas perancangan model bisnis dengan membaginya menjadi sembilan elemen inti, seperti segmentasi pelanggan dan proposisi nilai. Alat ini membantu perusahaan mengidentifikasi dan mengevaluasi aspek utama bisnis mereka serta mengadaptasi strategi.

Contoh sukses penerapan BMC adalah Netflix. Allegretti dkk. (2021) melaporkan bahwa Netflix menggunakan BMC untuk mengidentifikasi peluang di industri penyewaan DVD dan beralih ke layanan streaming, yang terbukti sukses. Netflix memanfaatkan teknologi digital untuk merombak model bisnis tradisional dan menciptakan proposisi nilai baru yang relevan dengan perilaku konsumen.

Seperti yang diperlihatkan pada Gambar 1.1, Netflix didirikan pada tahun 1997 sebagai layanan penyewaan DVD daring. Melalui platform berbasis internet, pelanggan dapat memilih DVD dari katalog Netflix, yang kemudian dikirim langsung ke alamat rumah mereka. Pada tahun 2007, Netflix meluncurkan layanan streaming video yang memungkinkan pelanggan untuk menonton film dan acara televisi secara langsung melalui internet. Inovasi ini dengan cepat menjadi inti dari strategi bisnis Netflix. Pada tahun 2013, perusahaan mulai memproduksi konten orisinal, yang memperkuat posisinya sebagai salah satu pemain utama di industri hiburan digital.

Studi kasus Netflix ini mengilustrasikan bagaimana *Business Model Canvas* (BMC) dapat digunakan oleh perusahaan untuk memahami dan menyesuaikan diri terhadap perubahan dinamika pasar. Penerapan BMC pada perusahaan-perusahaan besar dan startup, seperti Netflix, adalah hal yang umum mengingat mereka memiliki sumber daya yang cukup memadai untuk adaptasi ini.

Namun, penerapan BMC tidak semudah itu bagi UKM. Mereka menghadapi keterbatasan akses terhadap teknologi dan pengetahuan yang diperlukan untuk merancang model bisnis. Studi oleh Kusumawati & Mulyani (2024) menunjukkan bahwa meskipun UKM di Indonesia mulai menggunakan BMC untuk memperbaiki strategi pemasaran, banyak tantangan yang harus diatasi dalam inovasi dan digitalisasi.

Penelitian sebelumnya oleh Kallmuenzer dkk. (2024) juga menunjukkan bahwa proses digitalisasi di UKM, termasuk di negara-negara berkembang, menghadapi beberapa kendala utama. Salah satu hambatan terbesar adalah budaya usaha yang cenderung menghindari risiko serta ketergantungan pada sistem lama yang tidak lagi relevan dengan tuntutan pasar modern. Selain itu, kurangnya keterampilan dan kompetensi digital di kalangan tenaga kerja juga memperlambat proses adopsi teknologi. Untuk menjembatani tantangan yang dihadapi UKM dalam digitalisasi, diperlukan pendekatan strategis yang mampu menjawab kebutuhan spesifik mereka sekaligus mempercepat transformasi.

Business Model Canvas (BMC) telah diakui sebagai alat yang dapat membantu UKM dalam merancang dan mengimplementasikan model bisnis yang lebih adaptif terhadap digitalisasi. Namun, masih terdapat kesenjangan penelitian terkait bagaimana penerapan BMC dapat mendukung transformasi digital secara efektif di UKM, terutama di negara berkembang seperti Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk menjawab kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi penerapan BMC di berbagai konteks seperti lintas negara, skala usaha, dan industri, serta menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan penerapan BMC dalam membantu UKM beradaptasi dengan digitalisasi.

Penelitian tentang penerapan model bisnis, terutama BMC, di berbagai negara dan industri masih terbatas, terutama dalam konteks perbandingan lintas negara. Sebagian besar studi berfokus pada perusahaan besar atau startup dengan akses lebih besar terhadap sumber daya. Penelitian ini akan mengisi kesenjangan tersebut dengan membandingkan penerapan BMC di berbagai negara, industri, dan tingkat usaha.

Perbandingan ini diharapkan memberikan wawasan lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan penerapan model bisnis. Sebagai contoh, UKM di Indonesia mungkin menghadapi tantangan berbeda dibandingkan UKM di Arab Saudi atau negara maju lainnya.

Perbandingan antara UKM dan perusahaan besar juga penting untuk memahami dinamika penerapan model bisnis. UKM, dengan keterbatasan sumber daya, mungkin harus lebih kreatif dalam mendesain model bisnis agar tetap

kompetitif. Sementara itu, perusahaan besar dapat lebih fokus pada inovasi skala besar yang didukung investasi besar-besaran. Studi ini akan mengungkap bagaimana perbedaan skala usaha mempengaruhi strategi model bisnis mereka.

Dengan menganalisis sepuluh model bisnis dari berbagai negara dan industri, penelitian ini bertujuan memberikan panduan bagi perusahaan yang ingin mengadopsi BMC dalam konteks berbeda. Hasil penelitian diharapkan menjadi referensi bagi UKM dan perusahaan besar dalam merancang model bisnis yang lebih tangguh dan adaptif terhadap perubahan pasar global, serta memberikan rekomendasi kebijakan untuk mendukung transformasi digital di sektor UKM.

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Penelitian ini berfokus pada tiga pertanyaan utama yang akan menjadi landasan analisis, sebagai berikut:

- 1) Bagaimana penerapan elemen-elemen Business Model Canvas (BMC) dapat mendukung usaha dalam melakukan transformasi digital?
- 2) Apa saja tantangan yang dihadapi oleh usaha dalam menerapkan *Business Model Canvas* di berbagai industri dan negara?
- 3) Bagaimana perbedaan implementasi elemen-elemen Business Model Canvas antara usaha dari negara maju dan negara berkembang?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi secara mendalam peran setiap elemen dari Business Model Canvas (BMC) dalam mendukung proses transformasi digital UKM di berbagai sektor industri. Melalui pendekatan komparatif, penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana UKM di berbagai negara, baik yang berasal dari negara maju maupun negara berkembang, mengadopsi elemen-elemen BMC dalam menghadapi perubahan pasar yang semakin terdigitalisasi. Dengan menganalisis data dari sepuluh perusahaan lintas industri, penelitian ini berfokus pada peran spesifik dari sembilan elemen BMC dalam menciptakan nilai, memperluas pasar, serta meningkatkan daya saing UKM di era digital.

Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh UKM dalam mengimplementasikan elemen-elemen BMC secara optimal di berbagai konteks geografis dan industri. Penelitian ini juga akan

membandingkan pola dan strategi implementasi BMC antara UKM di negara maju dan berkembang, guna menemukan perbedaan signifikan yang memengaruhi keberhasilan transformasi digital. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan praktik dalam penerapan BMC, khususnya dalam mendukung transformasi digital yang berkelanjutan bagi UKM.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis yang signifikan dalam bidang manajemen strategi dan kewirausahaan. Temuan serta analisis yang dipaparkan dalam penelitian ini bertujuan untuk memperkaya pemahaman tentang Business Model Canvas (BMC) dan aplikasinya dalam konteks bisnis kontemporer. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya diharapkan dapat menambah wawasan akademik, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi pengembangan strategi bisnis yang lebih efektif.

##### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi para pengusaha serta pemangku kepentingan lainnya. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu mereka dalam memahami dan menerapkan Business Model Canvas (BMC) secara lebih efektif dan efisien dalam pengembangan bisnis. Melalui pemahaman yang lebih mendalam mengenai BMC, diharapkan praktisi dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dalam merancang dan mengelola model bisnis mereka, sehingga meningkatkan potensi keberhasilan bisnis secara keseluruhan.