

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) mitra binaan Rumah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Bandung pada industri FnB. Alasan penulis memilih UMKM mitra Binaan Rumah BUMN Bandung pada industri FnB sebagai objek penelitian sebab Rumah BUMN yang menyediakan berbagai program untuk pengembangan UMKM adalah salah satu program pemberdayaan UMKM yang diinisiasi oleh Kementerian BUMN. Selain itu, Rumah Binaan UMKM Bandung juga memiliki jumlah populasi lebih dari 1.000 pelaku bisnis UMKM yang tersebar di daerah Bandung Raya, dan sekitarnya. Pemilihan industri FnB pada mitra binaan Rumah BUMN sebab industri tersebut merupakan industri terbanyak pada Rumah BUMN. Perlu diketahui bahwa Rumah BUMN Bandung merupakan bentuk inisiasi dari Kementerian BUMN sebagai wadah bagi para pelaku UMKM dalam meningkatkan kapasitas dan kapabilitas dalam membentuk kebiasaan baru seperti memperluas perkembangan usaha. Rumah BUMN Bandung berdiri sejak tahun 2017 yang bekerja sama dengan PT Bank Rakyat Indonesia Tbk sebagai supervisi perwakilan dari BUMN. Pendirian Rumah BUMN Bandung ini merupakan permintaan dari Presiden Joko Widodo melalui Menteri BUMN Erick Tohir sebagai gebrakan untuk membuat UMKM di Indonesia agar lebih berkembang. UMKM mitra binaan Rumah BUMN Bandung berlokasi di Jalan Jurang No. 50 Kec. Sukajadi Kel. Pasteur Kota Bandung, Jawa Barat 40161.



Gambar 1.1

Logo UMKM Mitra Binaan Rumah BUMN Bandung

*Sumber: Dokumen UMKM Mitra Binaan Rumah BUMN Bandung (2023)*

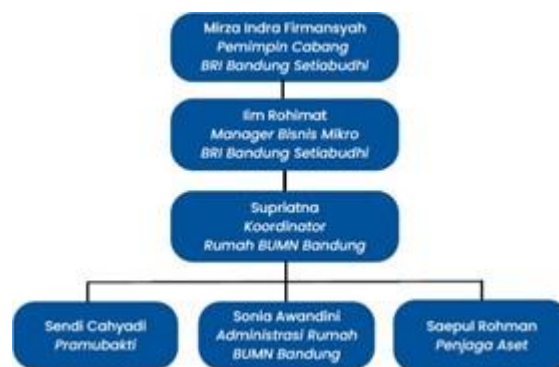
Logo dari UMKM mitra binaan Rumah BUMN Bandung memiliki arti pada setiap elemen logo tersebut, yaitu:

1. Bentuk rumah yang melambangkan tempat bagi UMKM untuk belajar, berkembang, dan berinovasi bersama BUMN
2. Warna biru yang melambangkan kepercayaan, profesionalisme, dan kredibilitas dari BUMN sebagai mitra UMKM
3. Tulisan Rumah BUMN Bandung menunjukkan identitas dan komitmen dari program ini untuk memberdayakan UMKM di Bandung.

Selain itu, adapun visi dan misi dari Rumah BUMN Bandung yaitu sebagai berikut:

- Visi: “Menjadikan tempat UMKM untuk berkembang dan memperluas perkembangan usaha serta meningkatkan kapabilitas proses kerja usaha UMKM di Kota Bandung ataupun di Indonesia.”
- Misi :
  - 1) Menjadi Rumah BUMN terbaik di Indonesia.
  - 2) Melek terhadap perkembangan teknologi usaha di UMKM.
  - 3) Menciptakan *core value* yang sistematis dan sesuai dengan kebutuhan UMKM.

Berkaitan dengan visi dan misi Rumah BUMN, berikut adalah struktur organisasi dari Rumah BUMN.



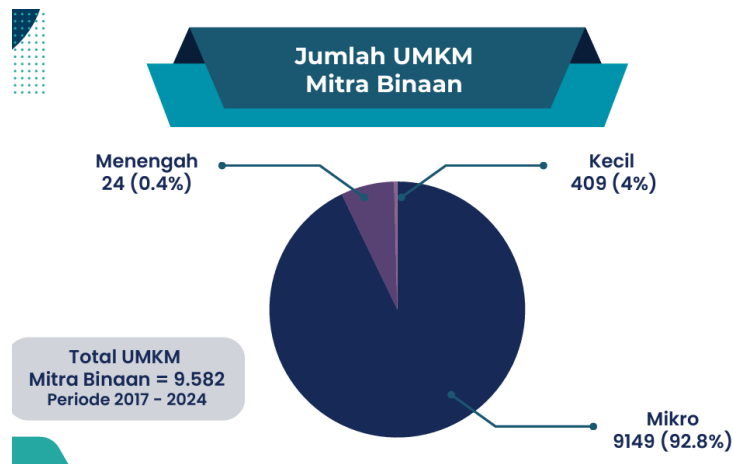
Gambar 1.2

Struktur Organisasi UMKM Rumah Binaan BUMN Bandung

*Sumber: (https:rumahbumnbandung.com)*

Rumah BUMN Bandung mmemiliki fungsi dalam menjalankan perannya sebagai wadah pembinaan UMKM, yaitu:

1. Pelatihan dan Pengembangan UMKM, Rumah BUMN memiliki peran dalam pembinaan UMKM untuk menuju 4 *GO*, yaitu *Go Modern*, *Go Digital*, *Go Online*, dan *Go Global*. *Go Modern* yaitu pelatihan mengenai bagaimana cara meningkatkan kualitas produk, branding, pengemasan, perizinan, standarisasi, dan manajemen bisnis sederhana untuk UMKM. *Go Digital* yaitu pelatihan untuk penggunaan aplikasi digital seperti *marketplace*, *e-commerce*, media atau sosial dalam proses bisnis dan pemasaran UMKM. *Go Online* yaitu pelatihan mengenai perluasan pasar secara *online*. serta *Go Global* yaitu pelatihan mengenai pengetahuan perluasan akses pasar Internasional.
2. *Basecamp Millenials*, Rumah BUMN Bandung memiliki peran dalam mengelola, mendidik, serta membimbing *Millenials* untuk menjadi entrepreneur.
3. *Co-Working Space*, Rumah BUMN Bandung memiliki peran sebagai tempat berkumpulnya UMKM dan Millenials untuk belajar dan saling bertukar pikiran tentang bisnis yang didukung oleh akse internet terbaik.
4. Informasi Tanggap Bencana, Rumah BUMN Bandung memiliki peran sebagai media koordinasi dengan satgas bencana setempat.
5. Program Kemitraan dan KUR, Rumah BUMN Bandung memiliki peran sebagai pusat informasi terkait program kemitraan serta penyaluran KUR (Kredit Usaha Rakyat).
6. Selain sebagai wadah pembinaan UMKM, Rumah BUMN Bandung aktif dalam mengikuti kegiatan award yang diadakan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia. Sejauh ini, Rumah BUMN Bandung telah meraih 6 penghargaan dengan kategori yang berbeda-beda.

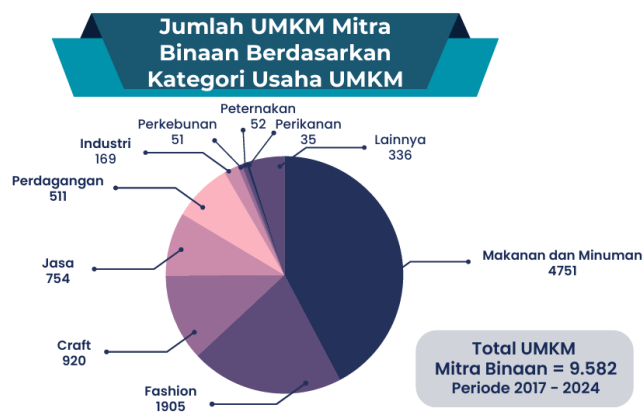


Gambar 1.3

Jumlah UMKM Berdasarkan Skala Usaha

Sumber: Data Internal Perusahaan (2024)

UMKM mitra binaan Rumah BUMN Bandung memiliki beberapa skala kategori usaha diantaranya mikro, kecil dan menengah dengan total sebanyak 9.582 dalam rentang tahun 2017-2024. Pada diagram diatas menunjukkan bahwa skala usaha mikro menjadi skala usaha terbanyak di UMKM mitra binaan rumah BUMN Bandung dengan jumlah 9.149 UMKM, selanjutnya disusul dengan 409 skala usaha kecil UMKM dan skala usaha menengah menjadi skala usaha paling sedikit dengan jumlah 24 UMKM.

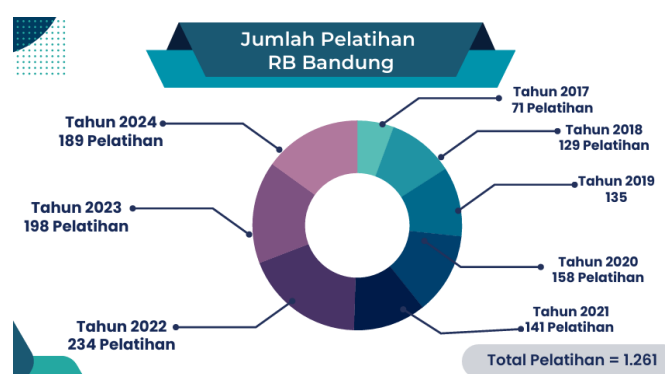


Gambar 1.4

Jumlah Kategori Usaha di UMKM Mitra Binaan BUMN Bandung

Sumber: Data Internal Perusahaan (2024)

UMKM mitra binaan Rumah BUMN Bandung memiliki 10 kategori usaha diantaranya makanan dan minuman, *fashion*, *craft*, jasa, perdagangan, industri, perkebunan, peternakan, perikanan dan lainnya, dengan total sebanyak 9.582 kategori usaha dalam rentang tahun 2017-2024. Pada diagram diatas menunjukan bahwa UMKM dengan kategori makanan dan minuman menjadi kategori usaha terbanyak dengan jumlah 4.751 UMKM dan kategori perikanan menjadi kategori usaha paling sedikit dengan jumlah 35 UMKM.



Gambar 1.5

Jumlah Pelatihan bagi UMKM Mitra Binaan BUMN Bandung

*Sumber: Data Internal Perusahaan (2024)*

Berdasarkan data diatas, terdapat beberapa pelatihan yang telah dilakukan oleh Rumah BUMN dari tahun ke tahun, terhitung pada tahun 2017-2024. Pada tahun 2017, terdapat 71 pelatihan; kemudian terdapat 129 pelatihan pada tahun 2018; 135 pelatihan pada tahun 2019; 158 pelatihan pada tahun 2020; 141 pelatihan pada tahun 2021; 234 pelatihan pada tahun 2022; 198 pelatihan pada tahun 2023; dan terdapat 189 pelatihan pada tahun 2024, sehingga total pelatihan yang dilakukan dalam rentang tahun 2017-2024 adalah sebanyak 1.261 pelatihan.

### 1.1.1 Program Pelatihan UMKM Industri FnB Mitra Binaan Rumah BUMN

Rumah BUMN memiliki beberapa pelatihan yang dilakukan sejak bulan Maret hingga Juli 2024 dalam mengembangkan UMKM Mitra Binaan Rumah BUMN pada industri FnB yaitu sebagai berikut.

No.	Judul Pelatihan	Waktu Pelatihan	Kategori
-----	-----------------	-----------------	----------

1	<i>Product Market Fit</i>	Maret	Go modern
2	Mengenali Pelanggan & <i>Competitive Landscape</i>		Go modern
3	<i>BMS Concept (Branding, Marketing, Selling)</i>		Go modern
4	<i>Copywriting &amp; Digital Marketing</i>		Go online
6	<i>Make A Good Financial Report</i>	April	Go modern
7	<i>Build the Great Team &amp; Company Culture</i>		Go modern
8	<i>Business Development Canvas</i>		Go modern
9	Strategi Akselerasi dan Ekspansi Bisnis		Go global
10	Menggali Potensi Tiktok untuk <i>branding</i> dan Pemasaran : Strategi efektif untuk Millennial dan Gen-Z		Go digital
11	<i>Decoration Korean Bento Cake Workshop</i>	Mei	Go modern
12	Pelatihan UMKM perluas pemasaran usahamu dengan <i>Google My Business</i>		Go online
13	Pelatihan UMKM optimasi pemasaran offline & online bagi UMKM		Go modern & go digital
14	Branding Produk UMKM di <i>Google Business Profil</i>		Go online
15	Pelatihan UMKM Sosialisasi sertifikasi halal skema Declare bagi UMKM		Go modern
16	Pelatihan UMKM Kunci Sukses Pemasaran Digital pada Bisnis <i>Food &amp; Beverage</i>		Go digital
17	Pelatihan UMKM Sharing Session Lalana Space pada Bisnis <i>Food &amp;</i>		Go modern

	<i>Beverage</i>		
18	Fotografi Produk UMKM	Juni	Go modern
19	Webinar <i>Basic Coffee Business</i>		Go modern
20	Webinar Inovasi Pemasaran		Go modern
21	Optimasi Media Sosial untuk Meningkatkan Penjualan		Go digital
22	<i>Social Media</i> Untuk Bisnis		Go digital
23	<i>Accelerating Growth : Keys to scale up your business</i>		Go modern
24	Strategi Pemasaran Digital : Kunci Sukses Penjualan UMKM		Go online
25	Pemanfaatan Media Sosial Sebagai Promosi UMKM di Era Serba Digital		Go digital
26	Futurepreneur: Langkah Awal Memulai Bisnis Dari Usia Muda		Go modern
27	Strategi Pengembangan Usaha dan Penjualan Online dengan Mendaftarkan Grabfood		Go online
28	<i>Korean Food Training : Workshop</i> membuat makanan korea : kimbab dan kimchi		Go modern
29	Webinar UMKM Paham Cuan - Bagaimana Menghitung Cuan Bisnis		Go modern
30	Decorating Bouquet <i>Cake</i>		Go modern
31	Webinar Strategi Ekspansi Bisnis <i>Coffee Shop</i>		Go modern
32	<i>Sourdough Baking Experience</i>		Go modern
33	Webinar Raup Omset Ratusan Juta Dengan	Go digital	

	Optimasi <i>Social Media Marketing</i>		
34	Webinar Transformasi Digital UMKM - Menggunakan Bantuan AI Untuk Eksplorasi Usaha		Go digital
35	Strategi Jitu Memulai Usaha Di Usia Muda		Go modern
36	<i>Empowering Growth Young Entrepreneur For A Better Future</i>		Go modern
37	Optimalisasi pemberdayaan dan pengelolaan UMKM Secara Berkelanjutan	Juli	Go modern
38	Menciptakan Konten Video Bisnis yang Menarik: Panduan Editing dengan CapCut		Go digital
39	Scale Up Bisnis Kuliner Menjadi Kemitraan		Go modern
40	Making Chocolate Workshop		Go modern
41	Pouch punch needle Workshop		Go modern
42	Baking Pizza Class		Go modern
43	Dessert candle workshop		Go modern
44	Pemasaran Konten – Bagaimana membuat konten <i>storytelling</i>		Go online
45	Strategi Desain Visual: Pelatihan Canva untuk Konten Promosi Bisnis		Go digital
46	<i>Franchising Your Business</i>		Go modern
47	Strategi Buka Usaha Fried Chicken Langsung Laris with Mr.Kriuk		Go modern
48	Kupas Tuntas Peluang Bisnis Menguntungkan Tanpa Mengenal Zaman		Go modern
49	<i>Creating Sustainable Franchise Business</i>		Go modern
50	Bisnis Teh Masih Segar with <i>Tea Break</i>		Go modern
51	Menentukan Bisnis Waralaba yang Tepat		Go modern
52	Cara Ekspansi & Akselerasi Bisnis Kuliner		Go modern
53	<i>Foodpreneur Talks With MOMOYO</i>		Go modern
54	<i>Case Study of Starting a</i>	Go modern	



	<i>Culinary Business in Bandung City</i>		
55	<i>Sales Mastery Program: 5 Langkah Penjualan</i>		Go modern
56	Webinar Strategi Perencanaan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) untuk Peningkatan Kinerja dan Meraih Kesuksesan Bisnis Digital 5.0		Go modern
57	Tips Efektif Optimasi Bisnis Melalui Shopee		Go digital
58	Tips Efektif Optimasi Bisnis Melalui Tiktok		Go digital
59	Webinar Proses Membuat Video Kreatif di Sosial Media		Go digital
60	Proses Membuat Video Kreatif di Sosial Media		Go digital
61	Webinar Menguasai Pemasaran Digital : Langkah mudah menyusun bisnis <i>plan</i> bagi UMKM		Go digital & go modern
62	Membangun mindset bisnis dan strategi bisnis		Go modern
63	Innovasi Produk dan Strategi Pemasaran		Go modern
64	Keunggulan Produk dan Keunggulan Brand		Go modern
65	Keunggulan Organisasi dan Kemampuan Beroperasi		Go modern
66	Membangun Mindset Wirausaha: Langkah Awal Menuju Kesuksesan		Go modern
67	<i>Scale Up: Access To Commerce</i>		Go modern
68	<i>Scale Up: Access To Capital</i>		Go modern
69	Mengembangkan Model Bisnis yang Berkelanjutan untuk <i>Coffee Shop</i>		Go modern

Tabel 1 1

Program Pelatihan UMKM Binaan Rumah BUMN pada Industri FnB

Bulan Maret – Juli 2024

*Sumber: Data Internal Perusahaan (2024)*

Berdasarkan data diatas, diketahui bahwa pada bulan Maret hingga Juli, Mitra Binaan Rumah BUMN bidang industri FnB mendapatkan

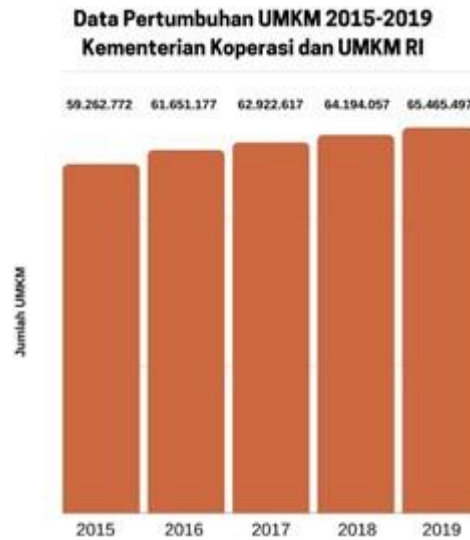
berbagai program pelatihan yang ditujukan agar dapat meningkatkan inovasi perusahaan/UMKM mereka. Pada bulan Maret, Mitra Binaan Rumah BUMN bidang industri FnB mendapatkan pelatihan dengan kategori go modern dan go online, dengan dominan pelatihan memfokuskan pada go modern; Pada bulan April, mereka mendapatkan pelatihan dengan kategori go modern, dan go digital dengan dominan pelatihan memfokuskan pada go modern; Pada bulan Mei, mereka mendapatkan pelatihan dengan kategori go modern, go online dan go digital dengan dominan pelatihan memfokuskan pada go modern; Pada bulan Juni, mereka mendapatkan pelatihan dengan kategori go modern, go online, dan go digital dengan dominan pelatihan memfokuskan pada go modern; dan pada bulan Juli, mereka mendapatkan pelatihan dengan kategori go modern, go online dan go digital dengan dominan pelatihan memfokuskan pada go modern.

Dengan ini, diketahui bahwa selang bulan Maret hingga Juli 2024, Mitra Binaan Rumah BUMN bidang industri FnB mendapatkan pelatihan yang menekankan pada pelatihan mengenai bagaimana cara meningkatkan kualitas produk, branding, pengemasan, perizinan, standarisasi, dan manajemen bisnis sederhana untuk UMKM; yang diikuti dengan pelatihan go digital yang menekankan penggunaan aplikasi digital dalam proses bisnis dan pemasaran UMKM; kemudian selanjutnya adalah pelatihan go online yang menekankan pada perluasan pasar secara online.

## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Pengertian Usaha Kecil dijelaskan sebagai usaha ekonomi produktif yang bersifat mandiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang dari perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari perusahaan menengah atau kecil. (Yuliana, 2019). Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, memegang peranan penting bagi perekonomian Indonesia, karena membantu mensosialisasikan manfaat pertumbuhan ekonomi di seluruh Indonesia,

mendorong kegiatan perekonomian dan membuka prospek lapangan kerja (Sudrartono *et al.*, 2022).



Gambar 1.6

Jumlah UMKM Di Indonesia Pada Tahun 2015-2019

(Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM RI, 2020)

Berdasarkan data pada gambar 1.6 diatas, jumlah UMKM mengalami peningkatan pada setiap tahun. UMKM dikatakan sebagai ujung tombak pembangunan ekonomi, karena UMKM dapat menyerap tenaga kerja dan berperan dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan (Sudrartono *et al.*, 2022).

Keberadaan UMKM cukup mampu bertahan dalam situasi apapun, hal ini terbukti saat terjadi krisis moneter pada tahun 1998 pendapatan pelaku usaha-usaha besar menurun, namun sektor UMKM mampu menstabilkan pendapatan atau omset penjualan (Farisi, 2022). Pada sektor perekonomian, UMKM memberikan kontribusi positif dalam pembangunan perekonomian di Indonesia, khususnya distribusi pemerataan pendapatan masyarakat yang mayoritas berada di lingkup pekerja dan dengan tingkat pendidikan rendah (Novitasari, 2022).

UMKM mitra binaan rumah BUMN Bandung hanya membina beberapa UMKM yang mendaftar, memberikan dukungan dan pendampingan kepada UMKM sebagai upaya meningkatkan kinerja dan daya saing mereka. Namun, dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi, inovasi model bisnis diperlukan sebagai kunci utama dalam mempertahankan dan meningkatkan posisi pasar

UMKM. UMKM rumah binaan BUMN Bandung memiliki potensi untuk memberikan kontribusi positif bagi perekonomian dan kesejahteraan masyarakat (<https://rumahbumnbandung.com> 2023). Perbedaan UMKM Binaan rumah BUMN Bandung dengan yang lainnya dikarenakan UMKM Rumah Binaan BUMN Bandung berlokasi di Kota Bandung maka akan lebih fokus pada produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan atau keinginan pasar lokal di Bandung. Ini dapat menciptakan perbedaan dalam jenis produk yang dihasilkan dibandingkan dengan UMKM di lokasi lain.

Dari aspek program kerja UMKM mitra binaan rumah BUMN Bandung ini memiliki beberapa program yang menjadi pembeda dari mitrabinaan yang lain, diantaranya seperti *Coaching Clinic* yang bertujuan untuk memberikan keterampilan untuk para pelaku UMKM agar mempunyai keahlian dengan berwirausaha, lalu ada program intensif yang bertujuan untuk mempersiapkan bisnis menuju *Go Global*, dan program *digital marketing* program yang bertujuan meningkatkan kapasitas penjualan produk bagi UMKM melalui *digital marketing*.

UMKM mitra binaan Rumah BUMN Bandung memiliki 10 kategori usaha diantaranya makanan dan minuman, *fashion*, *craft*, jasa, perdagangan, industri, perkebunan, peternakan, perikanan dan lainnya, dengan total sebanyak 9.582 kategori usaha dalam rentang tahun 2017-2024 dengan jumlah 4.751 UMKM kategori makanan dan minuman, dan kategori perikanan menjadi kategori usaha paling sedikit dengan jumlah 35 UMKM. UMKM mitra binaan Rumah BUMN Bandung memiliki beberapa skala kategori usaha diantaranya Mikro, Kecil dan Menengah dengan total sebanyak 9.582 dalam rentang tahun 2017-2024. Adapun skala usaha mikro menjadi skala usaha terbanyak di UMKM mitra binaan rumah BUMN Bandung dengan jumlah 9.149 UMKM, selanjutnya disusul dengan 409 skala usaha kecil UMKM dan skala usaha menengah menjadi skala usaha paling sedikit dengan jumlah 24 UMKM.



Gambar 1.7

### Klasifikasi Pelatihan berdasarkan 4 GO

*Sumber: Data Internal Perusahaan (2024)*

UMKM mitra binaan Rumah BUMN Bandung memiliki klasifikasi pelatihan berdasarkan 4 *GO* (*go modern, go digital, go online, go global*) dengan total jumlah UMKM sebanyak 9.582 dalam rentang tahun 2017-2024 yang menjalankan pelatihan *go modern* sehingga menjadikannya sebagai program yang paling banyak diikuti oleh UMKM mitra binaan Rumah BUMN Bandung dari total klasifikasi lainnya.

Membahas mengenai UMKM mitra binaan Rumah BUMN Bandung khususnya dalam mengembangkan inovasi model bisnis. Perlu diketahui bahwa model bisnis menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai, dan harus dimodifikasi sedikit atau diubah sepenuhnya sebagai respons terhadap perubahan kondisi dan diperkuat dari waktu ke waktu seiring dengan berkembangnya lingkungan persaingan (Salfore *et al.*, 2023). Oleh karena itu, apabila dikaitkan dengan inovasi model bisnis, maka inovasi model bisnis dimaknai sebagai perubahan sadar dari model bisnis yang ada atau penciptaan model bisnis baru yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan daripada model bisnis yang telah eksis sebelumnya (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013). Teece menambahkan bahwa inovasi model bisnis adalah desain atau arsitektur mekanisme penciptaan, pengiriman, dan penangkapan nilai suatu organisasi (Teece, 2010). Adapun menurut Clauss, inovasi model bisnis mengacu pada transformasi dan konfigurasi ulang pada proposisi nilai perusahaan (*value*

*proposition*), penciptaan nilai (*value creation*), dan penangkapan nilai (*value capture*) (Clauss, 2017).

Berkenaan dengan kinerja perusahaan, inovasi bisnis model memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan dan hal ini sebagaimana yang telah dianalisis dalam penelitian sebelumnya yaitu penelitian Bouwman *et al* (2019) dan Chen *et al* (2020). Kinerja perusahaan adalah faktor dasar untuk mengelola dan meningkatkan kinerja perusahaan (Romdhon *et al.*, 2018). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan secara legal (Romdhon *et al.*, 2018). Meningkatkan kinerja perusahaan UMKM perlu menonjolkan adanya keunggulan kompetitif dari suatu produk atau jasa yang dimiliki UMKM, maka dari itu kinerja perusahaan yang baik akan menghasilkan kesuksesan dan efisiensi perilaku perusahaan (Romdhon *et al.*, 2018). Inovasi model bisnis yang merujuk kepada proposisi nilai perusahaan (*value proposition*), penciptaan nilai (*value creation*), dan penangkapan nilai (*value capture*) memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan/UMKM. Hal ini sebagaimana dalam penelitian Clauss *et al* bahwa inovasi pada *value creation* atau *value creation innovation* meningkatkan kinerja perusahaan/UMKM (Clauss *et al.*, 2021).

Menurut Teece dalam Salfore *et al* (2023), terdapat tiga elemen dasar dalam model bisnis yaitu *value creation*, *value proposition*, dan *value capture*. *Value creation* mengacu pada tugas yang dilakukan perusahaan untuk memberikan penawaran kepada pelanggan dengan menggunakan sumber daya dan kemampuannya. Elemen ini juga menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh sumber daya, seperti tanah, modal, dan tenaga kerja, dan mengubahnya menjadi produk dan layanan; *Value proposition* mengacu pada sekumpulan produk dan layanan perusahaan yang bernilai bagi pelanggan dan cara penawarannya. Elemen ini juga menjelaskan bagaimana perusahaan tertentu membedakan dirinya dari pesaingnya dan alasan mengapa pelanggan membeli dari perusahaan itu daripada perusahaan lain; sedangkan *value capture* mendefinisikan bagaimana penawaran nilai diubah menjadi aliran pendapatan dan kemudian

ditangkap sebagai keuntungan oleh perusahaan. Elemen ini juga menjelaskan bahwa *value capture innovation* memiliki arti penting bagi keberhasilan perusahaan karena perusahaan yang tidak dapat memperoleh keuntungan dari beberapa aktivitasnya tidak dapat mempertahankan aktivitas tersebut dari waktu ke waktu.

Inovasi model bisnis mengacu pada perubahan dari bisnis model suatu perusahaan, yang menghubungkan elemen-elemen dengan cara yang terstruktur dan baru (Foss & Saebi, 2017). Pada saat ini minat terhadap inovasi model bisnis semakin meningkat baik dalam praktik maupun penelitian dalam sebuah studi global yang dilakukan oleh *Economic Intelligence Unit* (EIU) pada tahun 2023 dan mayoritas manajer senior perusahaan menyatakan bahwa mereka lebih memilih untuk melakukan inovasi model bisnis daripada inovasi produk dan inovasi proses (Salfore *et al.*, 2023). Dengan demikian inovasi model bisnis pun dikembangkan oleh Chen *et al* dengan memaknau inovasi model bisnis dengan mengacu pada *value proposition innovation*, *value creation innovation* dan *value capture innovation* (Chen *et al.*, 2020).

Chen *et al* menambahkan bahwa *value proposition innovation* dalam model bisnis menyediakan penawaran baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi dan meningkatkan efisiensi saluran pemasaran dan penjualan; *value creation innovation* mengacu pada memfasilitasi integrasi kemampuan, teknologi, dan proses baru, yang mengarah pada peningkatan fleksibilitas dalam strategi dan struktur organisasi; dan *value capture innovation* mengacu pada peningkatan keandalan dan kesederhanaan transaksi, mengurangi asimetri informasi dalam hubungan rantai pasokan atau mengurangi biaya transaksi langsung dan tidak langsung (Chen *et al.*, 2020). Hal ini juga dikembangkan oleh Clauss bahwa terdapat tiga dimensi pada inovasi model bisnis yaitu *value proposition innovation*, *value creation innovation*, dan *value capture innovation* (Clauss, 2017).

Ketiga dimensi tersebut pun memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan sebagaimana dalam penelitian Clauss *et al* (2020) serta dalam penelitian Chen *et al* (2020) bahwa *value creation innovation* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini juga sejalan dengan bagaimana *value proposition innovation* berpengaruh

terhadap kinerja perusahaan sebagaimana dalam Chen *et al* dan Salfore *et al*; serta *value capture innovation* yang turut mempengaruhi kinerja perusahaan (Chen *et al.*, 2020; Salfore *et al.*, 2023).

Perusahaan perlu untuk mempertahankan pertumbuhan perusahaannya untuk berkelanjutan, menguntungkan dan bertahan, dengan cara berinovasi pada logika bisnis mereka, perusahaan melakukan inovasi dalam: produk, proses, strategi pemasaran dan dapat berinovasi dalam bisnis model mereka, sebagai metode untuk berinovasi dan beradaptasi dengan banyaknya perubahan (Latifi *et al.*, 2021). Namun, melakukan inovasi dalam produk dan proses tidak akan cukup untuk banyak bersaing di pasar saat ini, dimana perkembangan teknologi, globalisasi, kemudahan akses informasi dan perkembangan ekonomi dunia sangat tinggi, dimana untuk meningkatkan produk dan proses seringkali mahal dan cukup memakan waktu (Latifi *et al.*, 2021).

Inovasi model bisnis menjadi alternatif atau pelengkap inovasi produk dan proses sebagian besar perusahaan karena inovasi model bisnis lebih dari sekedar inovasi produk, layanan, atau teknologi yang sangat mudah untuk ditiru (Latifi *et al.*, 2021). Model bisnis yang menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan menciptakan, memberikan dan menangkap nilai, harus sedikit dimodifikasi atau diubah sepenuhnya sebagai respon terhadap kondisi yang berubah diperkuat dari waktu ke waktu seiring berkembangnya lingkungan persaingan (Latifi *et al.*, 2021).

Dalam menghadapi perekonomian yang tinggi, kadangkala inovasi dalam produk dan proses saja tidak akan cukup untuk mampu bersaing di pasar yang menerapkan perkembangan teknologi, globalisasi, dan perkembangan akses informasi (Salfore *et al.*, 2023). Ketika suatu perubahan yang berlangsung dengan cepat atau VUCA, perusahaan/organisasi perlu beradaptasi dengan perubahan tersebut melalui inovasi-inovasi, termasuk dalam mengubah struktur, sistem, proses, strategi, ide, dan model bisnis yang dianggap sudah tidak relevan dengan perkembangan ekonomi dan teknologi informasi saat ini (Afkarina, dkk, 2023). Perubahan yang terjadi dengan cepat dan dinamis dalam era VUCA mendorong kebutuhan akan sistem manajemen yang efektif untuk mencapai tujuan



perusahaan dan mengatasi berbagai tantangan, baik secara internal dan eksternal. (Afkarina, dkk, 2023).

Mampu menjalankan bisnis dalam jangka pendek di era VUCA tidaklah cukup, setiap perusahaan tentu menginginkan agar proses bisnis yang dijalankan memiliki berkelanjutan, mengingat tingkat persaingan bisnis dan faktor kompetisi yang semakin tinggi sehingga perusahaan perlu melakukan inovasi demi menjamin keberlanjutan dari proses bisnis yang mereka jalankan (Aribowo, 2018). Agar suatu bisnis dapat bertahan dalam jangka waktu lama, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, antara lain: adanya kompilasi rencana bisnis, pembaharuan rencana bisnis reguler, menganalisis pesaing kemudahan memasuki bisnis baru, dan kemampuan perhitungan atau kalkulasi resiko (Bakti, 2022). Salah satu cara yang perlu dilakukan dalam menghadapi persaingan di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*) adalah melakukan inovasi model bisnis dalam rangka menunjang keberlanjutan bisnis tersebut (Bakti, 2022).

Berhubungan dengan hal tersebut, terdapat banyak pelatihan yang dilakukan oleh Rumah BUMN untuk meningkatkan inovasi model bisnis dari mitra binaan Rumah BUMN Bandung dalam rentang tahun 2017-2024 dengan jumlah pelatihan sebanyak 1.261 pelatihan, dimana pada tahun 2017, terdapat 71 pelatihan; kemudian terdapat 129 pelatihan pada tahun 2018; 135 pelatihan pada tahun 2019; 158 pelatihan pada tahun 2020; 141 pelatihan pada tahun 2021; 234 pelatihan pada tahun 2022; 198 pelatihan pada tahun 2023; dan terdapat 189 pelatihan pada tahun 2024. Tentu saja ini menandakan bahwa terdapat peningkatan pelatihan yang dilakukan oleh Rumah BUMN walaupun terdapat penurunan jumlah pelatihan yang dilakukan dalam beberapa tahun terakhir. Peningkatan tersebut tentu saja memberikan pengaruh terhadap bagaimana inovasi model bisnis dapat terbentuk pada mitra binaan Rumah BUMN sehingga diperlukan tinjauan lebih lanjut mengenai bagaimana inovasi model bisnis yang dilakukan oleh mitra binaan Rumah BUMN.

Di saat yang bersamaan, berdasarkan kategori usaha UMKM yang terdapat di Rumah BUMN sebagai mitra binaannya maka diketahui bahwa UMKM industri makanan dan minuman (FnB) adalah kategori usaha yang terbanyak dibandingkan

kategori usaha lainnya sehingga industri makanan dan minuman (FnB) memiliki potensi pengembangan inovasi model bisnis mereka. Salah satu cara untuk berinovasi adalah dengan mengubah model bisnis pelaku usaha dengan cara mengadakan pelatihan digitalisasi untuk inovasi model bisnis pada UMKM mitra binaan rumah BUMN Bandung agar dapat meningkatkan kinerja UMKM tersebut. Dengan adanya program pelatihan 4 *GO* ini bertujuan untuk mengembangkan para UMKM mitra binaan rumah BUMN Bandung khususnya pada industri FnB lebih *modern, go global*, dan mendigitalisasi dalam segala kegiatannya, sehingga mitra ini menjadi wadah yang tepat untuk para pelaku UMKM di kota Bandung. Menurut Latifi *et al* (2021) penelitian empiris diperlukan untuk memastikan apakah aktivitas inovasi model bisnis ini berhubungan dengan UMKM. Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas peneliti terdorong untuk meneliti dengan judul **“Pengaruh Inovasi Model Bisnis Terhadap Kinerja UMKM Mitra Binaan Rumah BUMN Bandung”**.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penulis mengidentifikasi rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *value creation innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM Mitra Binaan Rumah BUMN Bandung pada Industri FnB?
2. Apakah *value proposition innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM Mitra Binaan Rumah BUMN Bandung pada Industri FnB?
3. Apakah *value capture innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM Mitra Binaan Rumah BUMN Bandung pada Industri FnB?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *value creation innovation* terhadap kinerja UMKM Mitra Binaan Rumah BUMN Bandung pada Industri FnB.
2. Untuk mengetahui pengaruh *value proposition innovation* terhadap kinerja UMKM Mitra Binaan Rumah BUMN Bandung pada Industri FnB.
3. Untuk mengetahui pengaruh *value capture innovation* terhadap kinerja UMKM Mitra Binaan Rumah BUMN Bandung pada Industri FnB.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Terdapat dua aspek yang menjadi manfaat penelitian ini, yaitu akademis dan praktis sebagai berikut:

### **1.5.1 Aspek Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman dasar mengenai inovasi model bisnis yang mempengaruhi kinerja UMKM, juga sebagai bahan referensi lanjutan penelitian yang terkait dengan inovasi model bisnis pada kinerja UMKM Mitra Binaan Rumah BUMN Bandung bidang Industri FnB.

### **1.5.2 Aspek Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bentuk dukungan yang dimana hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi para UMKM Mitra Binaan Rumah BUMN Bandung pada Industri FnB untuk terus berinovasi dalam model bisnis. Selain itu, untuk terus relevan dengan tren dan memberikan wawasan kepada mereka untuk menciptakan inovasi model bisnis yang membuat keberlangsungan dan tetap kompetitif bersaing dengan kompetitor sehingga dapat meningkatkan daya saing mereka dengan lebih siap menghadapi tantangan dan peluang.

## **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Untuk memudahkan pemahaman dan juga memudahkan dalam penulisan penelitian ini, maka dibuat sistematika pengerjaan sebagai berikut:

### **a. BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini terdiri dari gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

**b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini terdiri dari teori-teori terkait penelitian terdahulu serta kerangka pemikiran yang dijadikan landasan oleh peneliti dalam melakukan penelitian.

**c. BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini terdiri dari jenis penelitian, operasional variabel, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reabilitas, dan teknik analisis data.

**d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini terdiri dari karakteristik narasumber dan menjelaskan hasil penelitian yang sudah diperoleh kemudian dibahas secara menyeluruh sesuai tujuan penelitian.

**e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini membahas tentang jawaban terkait rumusan masalah lalu dirangkum menjadi kesimpulan dan saran.