

Business Model Innovation and Startup Sustainability: Literature Review

Indrasari Deu¹

Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Internasional Batam,
Indonesia

E-mail: indrasari.deu@uib.edu

Abstrak

Konsep model bisnis startup dibangun sedemikian rupa untuk memberikan rasa puas terhadap pelanggan atau pengguna, sehingga dapat dirasakan manfaatnya. Solusi terbaik berlomba-lomba diberikan oleh bisnis startup yang ada saat ini lewat berbagai model bisnis yang ditawarkan. Startup dituntut untuk selalu mengembangkan model bisnis yang layak seputar produk/jasa, layanan, proses ataupun platform yang inovatif. Dengan melakukan metode tinjauan literatur, penelitian ini bertujuan untuk memperkaya wawasan dan pemahaman yang lebih mendalam bagi founder dan tingkatan manajerial perusahaan startup mengenai berbagai penerapan inovasi model bisnis (business model innovation) dan keterkaitannya dengan keberlanjutan startup (startup sustainability). Hasil dari tinjauan literatur ini menggambarkan pentingnya melakukan inovasi model bisnis untuk meningkatkan keuntungan dan penciptaan nilai yang sekaligus dapat membuat startup dapat sustain dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Copyright © Journal of Information System and Technology. All rights reserved

I. Pendahuluan

Perusahaan rintisan (start-up) yang rata-rata bergerak di bidang teknologi dan aplikasi secara perlahan namun pasti turut mengalami perkembangan yang signifikan. Para pelaku bisnis startup yang mayoritas berasal dari generasi milenial sangat memanfaatkan peluang bisnis digital di Indonesia yang makin terbuka seiring dengan perkembangan revolusi industri 4.0 Jumlah perusahaan rintisan (startup) Indonesia menjadi yang terbanyak di Asia Tenggara. Menurut Startup Ranking, ada 2.443 startup yang tersebar di Indonesia hingga 22 November 2022. Singapura berada di urutan kedua dengan 1.075 startup. Filipina, Malaysia, Vietnam dengan jumlah startup masing-masing sebanyak 327-unit, 312-unit dan 203 unit. Kemudian, Thailand memiliki 165 startup, diikuti oleh Myanmar dan Kamboja yang masing-masing memiliki 47 startup dan 13 start up. Secara global, Indonesia menempati posisi keenam. Posisi Indonesia berada tepat di bawah Australia yang memiliki 2.635 startup hingga 22 November 2022. Amerika Serikat (AS) masih berada di posisi puncak dengan 74.893 startup. Setelahnya ada India dan Inggris dengan jumlah startup masing-masing sebanyak 15.393-unit dan 6.660 unit (sumber data: startupranking.com).

Konsep model bisnis startup dibangun untuk memberikan rasa puas terhadap pelanggan, sehingga pelanggan dapat merasakan manfaatnya. Pengakuan pun datang dari pengguna bisnis startup yang merasa telah terbantu dengan hadirnya konsep model bisnis yang ditawarkan ke pasaran yang memudahkan bagi pengguna mengatasi atau meringkas problem yang pengguna alami. Solusi terbaik berlomba-lomba diberikan oleh bisnis startup yang ada saat ini lewat model bisnis yang ditawarkan. Ada startup yang meniru model bisnis yang sudah terbukti sukses di pasar, ada pula yang membangun ide dari permasalahan yang ada di sekitar kita. Banyak startup lokal yang membuka cabang ke negara

tetangga. Selain itu, ada juga startup asing yang mempercayakan teknologi back-end dan pembangunan perangkat lunaknya kepada insinyur lokal.

Startup dituntut untuk selalu mengembangkan model bisnis yang layak seputar produk/jasa, layanan, proses ataupun platform yang inovatif. Sebagai sebuah konsep, inovasi mengacu pada proses yang dilakukan oleh individu atau perusahaan dalam membuat produk atau cara dan atau ide baru, baik kecil maupun besar, dan proses tersebut mempunyai dampak yang besar bagi perusahaan. Kemampuan dalam bertumbuh adalah satu hal yang dapat disebut sebagai atribut yang penting dalam sebuah startup. Ini menjadi manfaat bagi perusahaan startup agar tidak menjadi perusahaan yang hanya lahir, berkembang 1-2 tahun dan kemudian mati karena terdisrupsi oleh perusahaan baru maupun perusahaan lama yang selalu berinovasi. Perusahaan startup di Indonesia bahkan saling berkolaborasi alih-alih bersaing untuk selalu menghadirkan sesuatu yang inovatif untuk memberikan kenyamanan kepada konsumen.

II. Tinjauan Pustaka

2.1 Inovasi Model Bisnis

Model Bisnis (BM) yang tepat adalah pendukung inti dari kinerja perusahaan mana pun. Teece (2010), menjelaskan bahwa konsep model bisnis tidak memiliki landasan teoritis dalam studi ekonomi dan bisnis, termasuk studi organisasi dan strategis. Model bisnis juga dapat didefinisikan sebagai panduan bisnis. Model bisnis digunakan untuk memandu perusahaan dalam menjalankan bisnis dan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Euchner dan Ganguly (2014) menjelaskan bahwa model bisnis bukan hanya sarana yang digunakan perusahaan untuk menciptakan dan menangkap nilai pelanggan. Ini membutuhkan kewaspadaan dan harus diadaptasi dan diperkuat dari waktu ke waktu seiring

berkembangnya lingkungan persaingan. Magretta (2002) mendefinisikan model bisnis sebagai kerangka konseptual yang digunakan untuk menggambarkan pelanggan, nilai yang diberikan kepada pelanggan, bagaimana menghasilkan pendapatan, dan bagaimana menyampaikan nilai kepada pelanggan.

Tseng dan James Goo (2005) mendefinisikan inovasi sebagai kemampuan untuk mengembangkan pengetahuan yang ada dan meningkatkan pengetahuan baru. Termasuk kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk baru dan ide inovatif. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika ada beberapa aliran penelitian menghubungkan inovasi model bisnis dengan proses perubahan organisasi. Inovasi model bisnis tidak hanya menjadi semakin penting karena persaingan yang semakin meningkat dan mengglobal, tetapi juga merupakan tantangan yang sangat besar, baik secara teoritis maupun praktis. Lindgardt et al., (2012) mengartikan inovasi menjadi inovasi model bisnis ketika dua atau lebih elemen model bisnis diciptakan kembali untuk memberikan nilai dengan cara baru. Inovasi model bisnis dapat memberikan perusahaan cara untuk keluar dari persaingan yang ketat, di mana inovasi produk atau proses dapat dengan mudah ditiru. Osterwalder & Pigneur, (2010) mendefinisikan inovasi model bisnis adalah tentang menantang ortodoksi untuk merancang model asli yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang tidak terpenuhi, baru, atau tersembunyi. Geissdoerfer et al., (2018) mendefinisikan inovasi model bisnis sebagai transformasi dari suatu model bisnis menuju ke model bisnis lainnya, dan dapat mempengaruhi keseluruhan model bisnis atau individu atau kombinasi dari elemen-elemennya.

2.2 Teori Sustainability

Teori sustainability (Meadows dkk., 1972) menjelaskan bahwa upaya masyarakat untuk memprioritaskan respon sosial

terhadap masalah lingkungan dan ekonomi. Konteks *corporate sustainability* dijelaskan (Artiach et al., 2010) sebagai strategi bisnis dan investasi yang dapat meningkatkan praktik bisnis dengan menyeimbangkan kebutuhan *stakeholders* masa kini dan masa mendatang. Konsep ini menggambarkan peran *stakeholders* dalam menyeimbangkan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan dari kinerja perusahaan. *Corporate Sustainability* juga diukur melalui *Triple Bottom Line* (TBL), konsep ini dikembangkan oleh Elkington (1999). Terdapat tiga dimensi TBL, yakni economic, social, dan environment. Perusahaan dapat menuju pembangunan sustainability dengan mengintegrasikan TBL dalam strategi manajemen.

III. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode tinjauan literatur (*literature review*). Pengumpulan data dilakukan dari penelitian-penelitian dan literatur sebelumnya mengenai inovasi model bisnis dan keterkaitannya dengan startup *sustainability*. Penulis mengangkat beberapa literatur untuk memperkaya wawasan dan pemahaman para founder dan manajer startup mengenai inovasi model bisnis untuk keberlangsungan (*sustainability*) startup. Sumber data sekunder yang digunakan pada penelitian ini meliputi data dari sumber yang diterbitkan dan tidak diterbitkan termasuk literatur buku, jurnal, dan lain-lain. Literatur yang berkaitan dengan *business model innovation* dan *startup sustainability* diidentifikasi melalui database elektronik seperti Google Scholar (2014-2022), Springer (2017-2022), Elsevier (2017-2022), EMERALD (2020-2022), MDPI (2017-2022), dan lain-lain. Kata kunci pencarian yang digunakan untuk mencari literatur adalah *business model innovation*, *startup sustainability*, *business model startup*.

IV. Hasil dan Pembahasan

Comberg, Seith, German, dan Velamuri (2014) dalam penelitiannya berjudul

“Pivots in Startups: Factors Influencing Business Model Innovation in Startups”

melakukan wawancara beberapa *founder startup*. Hasil dari penelitiannya diyakini oleh Comberg, Seith, German, dan Velamuri dapat berkontribusi pada diskusi berkelanjutan tentang inovasi model bisnis. Lebih khusus lagi, perlu melihat lebih dekat pada inovasi model bisnis di startup yang lebih fleksibel dalam struktur organisasi mereka dan karenanya, inovasi model bisnis dapat diharapkan lebih mudah diimplementasikan daripada di perusahaan besar. Analisis data dalam penelitian Comberg, Seith, German, dan Velamuri mengungkapkan bahwa perusahaan yang diteliti dipengaruhi oleh enam faktor utama saat melakukan pivoting yakni, peran pendiri, kas dan pembiayaan, keberlanjutan model bisnis, kondisi pasar, keuangan bisnis, dan teknologi baru. Agar dapat sustain startup perlu tumbuh. Model bisnis perlu dirancang sedemikian rupa sehingga perusahaan dapat berkembang dengan cepat dan bahkan mungkin go international. Selain pertumbuhan, startup membutuhkan modal dan investor untuk mempertahankan nirlaba berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun. Jika model bisnis tidak lagi menarik bagi investor, para pemula akan kesulitan mencari pemodal.

Bocken (2015), dalam penelitiannya melakukan wawancara dengan pengusaha modal ventura dengan tujuan untuk mengetahui kontribusi apa yang dilakukan oleh perusahaan modal ventura untuk kesuksesan bisnis yang berkelanjutan (*sustainability business*). Dan hasilnya dikemukakan bahwa selain dukungan finansial, perusahaan modal ventura juga memberikan masukan bisnis *triple bottom line* dan dukungan network. Menurut hasil penelitian Bocken, faktor yang menjadi kunci keberhasilan adalah inovasi model bisnis, kolaborasi, sedangkan faktor yang menjadi kegagalan seperti kurangnya investor yang cocok dengan pelaku bisnis, industri yang ada (pemain lama) yang kuat dan pola pikir jangka pendek dari para investor.

Dijelaskan juga bahwa startup yang *sustainable* harus berfokus pada inovasi model bisnis triple bottom line, menemukan peluang dalam teknologi baru dan platform pendanaan, serta mengembangkan berbagai bisnis untuk menciptakan kesuksesan diluar “green-customer based”.

Todeschini, Cortimiglia dan Callegaro-de-Menezes (2017), melakukan penelitian dengan keinginan untuk berkontribusi pada pemahaman tentang dinamika kewirausahaan dalam model bisnis berkelanjutan yang inovatif. Secara khusus, difokuskan pada bisnis fashion, industri padat karya dan sumberdaya, dimana peluang untuk mengurangi dampak lingkungan dan melakukan inovasi model bisnis sangat berlimpah. Dalam artikel yang berjudul *Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges* Todeschini, Cortimiglia dan Callegaro-de-Menezes melaksanakan penelitiannya dengan melakukan tinjauan literatur sistematis dan melakukan wawancara dengan para ahli dibidang inovasi model bisnis, sustainability dan dibidang fashion. Dengan tujuan untuk melakukan investigasi model bisnis inovatif di industri fashion yang sudah memiliki karakter sustainability, khususnya untuk value proposition. Dan sebagai hasil mereka mengusulkan kerangka kerja yang sintesis yang menerangkan tren dan yang menjadi pendorong untuk model bisnis yang inovatif dan berkelanjutan di industri fashion. Lima tren makro sosial ekonomi dan budaya berhasil diidentifikasi oleh Todeschini, Cortimiglia dan Callegaro-de-Menezes di balik tekanan untuk menentukan model bisnis yang alternatif dan inovatif - berkelanjutan. Makro tren tersebut terdiri dari *circular economy, corporate social responsibility, sharing economy and collaborative consumption, consumer awareness, technological innovation*. Mereka juga menjelaskan implikasi dari penelitian mereka yakni bahwa inovasi model bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan dalam fashion cenderung berbeda

untuk pemain lama (incumbents) dan pemula. Kemudian implikasi terkait peranan teknologi dalam memungkinkan inovasi model bisnis berkelanjutan untuk startup fashion. Teknologi tinggi sangat membantu dalam *re-thinking* proses manufaktur secara radikal, tetapi hal ini bukan merupakan tuntutan yang sulit untuk model bisnis fashion yang inovatif dan sukses. Implikasi berikutnya bahwa *drivers-sustainable* jarang dieksploitasi sendirian oleh perusahaan startup yang *born-sustainable*. Konsisten dengan literatur kewirausahaan, startup menciptakan *unique value proposition* mereka dengan menggabungkan kembali pendekatan, sumber daya, dan kompetensi yang berbeda dengan efek sinergis.

Studi kasus startup makanan di Italia diangkat oleh Franceschelli, Santoro, Candelò (2017), dalam penelitian mereka yang berjudul “**Business model innovation for sustainability: a food start-up case study**”. Dengan tujuan untuk menginvestigasi dan menyajikan cara startup makanan dapat mengembangkan inovasi model bisnis, dengan mempertimbangkan pentingnya isu sosial dan lingkungan. Orisinalitas yang dibangun yakni berkontribusi pada penelitian yang masih ada yang memperkenalkan konsep inovasi berkelanjutan dalam literatur model bisnis. Diterangkan juga bahwa dalam industri startup makanan, pengembangan inovasi model bisnis yang *sustainable* sangat penting karena industri itu sendiri terkait dengan alam dan human respect. Dari studi kasus ini ditemukan ada beberapa elemen *sustainable business model* yang disorot mengingat persaingan yang semakin ketat dan perubahan mendalam yang mempengaruhi industri makanan. Elemen tersebut adalah segmen klien, hubungan klien, saluran distribusi, pendapatan, *value proposition*, *key activities*, *key resources*, *partner network*, dan biaya. Inovasi model bisnis telah diusulkan sebagai cara utama untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan melalui proposisi nilai baru dan metode manajemen bisnis. Penggunaan teknologi dan digital

serta pembentukan kemitraan memungkinkan perusahaan startup makanan mempertahankan sistem produksi dan distribusi yang *low impact* untuk turut berpartisipasi dalam kelestarian lingkungan. Terkait sumber daya dan aktivitas, penggunaan bahan baku segar, unik, *sustainable raw material*, serta aset tertentu dapat membantu memastikan produk berkualitas tinggi namun *low impact*.

Danarahmanto, Primiana, Azis, Kaltung (2020), dalam jurnal mereka yang berjudul “**The sustainable performance of the digital start-up company based on customer participation, innovation, and business model**” menjelaskan hubungan antara model bisnis, orientasi kewirausahaan, inovasi, dan kinerja berkelanjutan pada startup digital di Indonesia. Dengan melakukan survei pada *founder* dan pimpinan startup di Indonesia, didapat hasil yang mengungkapkan bahwa model bisnis berperan signifikan dalam mencapai kinerja yang berkelanjutan. Diperlukan dukungan partisipasi dan inovasi pelanggan untuk sebuah model bisnis, hasilnya juga menunjukkan bahwa startup digital dapat mencapai kinerja berkelanjutan dengan menerapkan model bisnis berdasarkan kebaruan dan efisiensi, yang didukung oleh inovasi dan partisipasi pelanggan. Inovasi memberikan pengaruh yang signifikan dibandingkan partisipasi pelanggan dalam mencapai *sustainable performance*. Hal ini dikarenakan perusahaan yang bergerak di bidang digital dihadapkan pada ketidakpastian yang tinggi, dan harus terus berupaya melakukan perubahan, serta beradaptasi dengan kondisi pasar, seperti melakukan inovasi dalam hal produk, proses, pemasaran, dan organisasi. Partisipasi pelanggan mempengaruhi model bisnis perusahaan start-up karena di era digital saat ini, informasi dapat diakses dengan mudah. Hal ini membuat kritik, saran, komentar, atau keinginan dari pelanggan dapat diterima dengan cepat dan mudah oleh perusahaan untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam melakukan perubahan dalam komponen model bisnis. Hasil lain

yang ditunjukkan adalah pengaruh secara tidak langsung dari partisipasi pelanggan dan inovasi terhadap kinerja berkelanjutan melalui model bisnis, lebih besar dari pada pengaruh langsung yang tidak melalui model bisnis. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model bisnis memiliki peran penting dalam mendorong pencapaian kinerja berkelanjutan pada perusahaan startup digital. Inovasi dan partisipasi pelanggan perlu difasilitasi dalam model bisnis agar lebih mudah merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi inovasi dan keterlibatan pelanggan di perusahaan.

Dalam artikel yang berjudul **“The business model innovation and lean startup process supporting startup sustainability”** oleh De Faria, Santos, Zaidan (2021), menjelaskan hubungan antara inovasi model bisnis dan Lean Startup dan bagaimana untuk dapat berkontribusi untuk keberlanjutan startup, dengan memberikan nilai untuk teori dan menggabungkan serta menghubungkan karya dari beberapa penulis terhadap penciptaan nilai yang berkelanjutan untuk perusahaan baru. De Faria, Santos, dan Zaidan menjelaskan model bisnis pada umumnya adalah membentuk kebutuhan pelanggan, menentukan bagaimana perusahaan bisnis memberikan nilai kepada pelanggan, menarik pelanggan untuk membayar nilai, dan mengubah pembayaran menjadi keuntungan. Kesimpulan utama dari analisis mereka adalah bahwa, untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif, model bisnis harus menjadi sesuatu yang lebih dari sekadar cara logis yang baik dalam menjalankan bisnis. Dijelaskan juga bahwa sebuah model bisnis yang sustainable harus memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu, hal ini memunculkan kebutuhan untuk membentuk bisnis model yang inovatif untuk mendekati pelanggan, ini menjadi panduan untuk membawa perusahaan pada strategi value capture dalam rangka mencapai hasil yang unggul atau maksimal.

Skala (2022) dalam penelitiannya yang berjudul **“Sustainable Transport and Mobility—Oriented Innovative Startups**

and Business Models” melakukan penelitian dengan sebuah analisis matematika dan statistik sederhana, yang dilakukan pada Yayasan Startup di Polandia membahas tren yang paling relevan dalam transportasi ramah lingkungan dan solusi mobilitas. Skala juga mencari pengetahuan tentang model bisnis baru transportasi berkelanjutan dan startup inovatif berorientasi mobilitas. Model bisnis startup transportasi dan mobilitas yang berorientasi keberlanjutan telah dipetakan dan dianalisis. Penerapan green innovations dalam bidang transportasi lebih diperhatikan terutama yang menyangkut produk dan model bisnis. Startup yang dipelajari oleh Skala dapat dibagi dalam rangka menjawab berbagai tantangan dalam - merancang peralatan, kendaraan, dan infrastruktur baru (termasuk elektromobilitas) dan bagi mereka yang menawarkan solusi dalam mengelola proses transportasi, armada, dan transportasi penumpang—khususnya mobilitas mikro di angkutan umum perkotaan. Skala mendefinisikan startup sebagai usaha yang model bisnisnya dibentuk oleh inovasi, pertumbuhan yang cepat, dan ambisi yang tinggi. Menurutnya, Startup mengembangkan dan memvalidasi model bisnisnya dalam ketidakpastian dan sumber daya yang terbatas. Model bisnis startup harus memungkinkan untuk skalabilitas usaha, yang dicapai melalui teknologi digital atau solusi secara organisasi dan teknis lainnya.

Artikel yang berjudul **“Transforming the German Food System: How to Make Start-Ups Great!”** yang ditulis oleh Ludwig, Profeta, Märdian, Hollah, Schmiedeknecht, dan Heinz (2022), menjelaskan bagaimana transformasi sistem pangan sangat diperlukan untuk mengatasi tantangan dan terus meningkat dalam beberapa dekade mendatang. Salah satu fasilitator yang mungkin dapat digunakan untuk transformasi ini adalah inovasi radikal dan inovasi disruptif yang dikembangkan oleh para pemula (startup). Ada banyak tantangan untuk start-up pada umumnya dan start-up makanan pada khususnya. Berbagai

peluang dukungan dan sumber daya sangat penting untuk memastikan keberhasilan start-up makanan. Salah satu tujuan dari penelitian Ludwig, Profeta, Märdian, Hollah, Schmiedeknecht, dan Heinz adalah untuk mengidentifikasi bagaimana kesuksesan start-up dalam sistem pangan dapat didukung dan diperkuat lebih lanjut oleh para pelaku dalam ekosistem inovasi di Jerman. Hasil dari penelitian mereka menyatakan bahwa Ekosistem inovasi yang sukses ditandai dengan lingkungan yang terorganisir dengan baik, kolaboratif, dan lingkungan yang mendukung dengan pertukaran yang jelas antara anggota dalam ekosistem. Responden yang diwawancarai membenarkan hal ini, dan meskipun berbagai pelaku dalam ekosistem inovasi sudah bekerja sama, masih ada ruang untuk perbaikan. Sistem pangan membutuhkan transformasi agar dapat memenuhi kebutuhan masa depan, misalnya, memelihara populasi yang terus bertambah atau memenuhi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Perserikatan Bangsa-Bangsa. Inovasi merupakan faktor kunci dalam transformasi ini, dan start-up menjadi kekuatan pendorong untuk menciptakan inovasi, karena startup dianggap lebih eksploratif. Namun startup hanya mewakili sebagian kecil dari sistem pangan, dan inovasi juga dikembangkan oleh industri yang sudah mapan. Walaupun dalam artikel ini tidak membahas secara terperinci mengenai inovasi bisnis model, namun penekanan pada penganggapan startup sebagai pelaku bisnis yang lebih eksploratif dan mampu melakukan transformasi dengan berbagai inovasi, yang membuat penulis mencantumkan atikel ini. Inovasi sangat dibutuhkan bagi startup untuk terus dapat bertahan dalam berbagai dinamika lingkungan bisnis.

Oliveira-Dias, Kneipp, Bichueti dan Gomes (2022), dalam artikel yang berjudul **“Fostering business model innovation for sustainability: a dynamic capabilities perspective”** melakukan penelitian dengan mengangkat gap atau orisinalitasnya yakni dengan memandang inovasi model bisnis

yang berkelanjutan sebagai faktor kunci untuk keunggulan kompetitif dan keberlanjutan perusahaan, namun pemahaman yang lebih komprehensif diperlukan bagi mereka yang mempromosikan desain dan inovasi model bisnis yang berkelanjutan. Oliveira-Dias, Kneipp, Bichueti dan Gomes berpendapat bahwa penelitian mereka dapat mengatasi kesenjangan ini dengan (1) mensistematisasikan inisiatif logistik berkelanjutan, (2) merinci proses yang mendukung pengembangan kemampuan dinamis berkelanjutan startup dan (3) mengusulkan kerangka kerja yang membangun hubungan antara kemampuan, proses inovasi model bisnis, arketipe model bisnis dan dampak lingkungan, sosial dan ekonomi. Penelitian mereka bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kapabilitas dinamis dan inovasi model bisnis berkelanjutan dari startup di sektor logistik di Brasil. Dalam penelitiannya, mereka melakukan pendekatan kualitatif melalui studi kasus ganda yang dioperasikan dari wawancara semi-terstruktur dan analisis data sekunder. Dan dari bukti yang ditemukan menunjukkan berbagai jenis inovasi dalam model bisnis berkelanjutan dan aktivitas berbeda yang melekat pada tiga unsur kapabilitas dinamis yang disurvei yakni sensing, seizing, & transforming. Hasil penelitian dari Oliveira-Dias, Kneipp, Bichueti dan Gomes juga menegaskan bahwa kemampuan dinamis dapat dianggap sebagai pendorong internal yang merangsang inovasi model bisnis yang berkelanjutan, sejak konsepsi hingga perubahan atau diseminasi. Fokus pada startup membantu meningkatkan pemahaman kita tentang kemampuan dinamika berkelanjutan dari jenis perusahaan ini, dan bagaimana mereka menggunakan kemampuan ini untuk menghadapi tantangan lingkungan, sosial, dan ekonomi. Hal ini dianggap oleh Oliveira-Dias, Kneipp, Bichueti dan Gomes sejalan dengan penelitian Inigo, Albareda, dan Ritala (2017) yang menunjukkan bahwa startup dengan model bisnis yang paling dirupsi adalah mereka yang memiliki kemampuan dinamis terbesar

V. Kesimpulan dan Saran

Tinjauan literatur ini menyajikan tinjauan dari penelitian-penelitian mengenai *business model innovations* dan *startup sustainability*. Berdasarkan hasil dari tinjauan literatur ini menunjukkan bahwa pentingnya melakukan inovasi model bisnis untuk meningkatkan keuntungan dan penciptaan nilai (*value creation*) dari perusahaan yang sekaligus dapat membuat startup dapat *sustain* dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Comberg, Seith, German, dan Vellamuri (2014) menekankan pada enam faktor utama saat melakukan perubahan strategi bisnis (*pivoting*) yakni, peran *founder*, kas dan pembiayaan, keberlanjutan model bisnis, kondisi pasar, keuangan bisnis, dan teknologi baru. Bocken (2015) mengemukakan mengenai inovasi model bisnis triple bottom line. Sejalan dengan Bocken, penerapan *green innovations* juga dikemukakan oleh Skala (2022).

Lima tren makro sosial ekonomi dan budaya berhasil diidentifikasi oleh Todeschini, Cortimiglia dan Callegaro-de-Menezes (2015) untuk menentukan model bisnis yang alternatif dan inovatif – berkelanjutan yang terdiri dari *circular economy*, *corporate social responsibility*, *sharing economy* and *collaborative consumption*, *consumer awareness*, *technological innovation*. Franceschelli, Santoro, Candelo (2017) memberikan penekanan pada elemen *sustainable business model* yang disorot mengingat persaingan yang semakin ketat dan perubahan mendalam yang mempengaruhi industri makanan. Elemen tersebut adalah segmen klien, hubungan klien, saluran distribusi, pendapatan, *value proposition*, *key activities*, *key resources*, *partner network*, dan biaya. Terkait sumber daya dan aktivitas, penggunaan bahan baku segar, unik, *sustainable raw material*, serta aset tertentu dapat membantu memastikan produk berkualitas tinggi namun *low impact*.

Danarahmanto, Primiana, Azis, Kaltum (2020) mengungkapkan bahwa model

bisnis berperan signifikan dalam mencapai kinerja yang berkelanjutan, dan Inovasi memberikan pengaruh yang signifikan dibandingkan partisipasi pelanggan dalam mencapai *sustainable performance*. Hal ini sejalan dengan penelitian De Faria, Santos, Zaidan (2021) yang menjelaskan bahwa bisnis model yang inovatif menjadi panduan untuk membawa perusahaan pada strategi *value capture* dalam rangka mencapai hasil yang unggul atau maksimal. Ludwig, Profeta, Mårdian, Hollah, Schmiedeknecht, dan Heinz (2022) mengungkapkan startup sebagai pelaku bisnis yang lebih eksploratif dan mampu melakukan transformasi dengan berbagai inovasi. Penelitian Oliveira-Dias, Kneipp, Bichueti dan Gomes (2022) menunjukkan berbagai jenis inovasi dalam model bisnis berkelanjutan dan aktivitas berbeda yang melekat pada tiga unsur kapabilitas dinamis yang disurvei yakni *sensing*, *seizing*, & *transforming*. Hasil penelitian dari Oliveira-Dias, Kneipp, Bichueti dan Gomes juga menegaskan bahwa kemampuan dinamis dapat dianggap sebagai pendorong internal yang merangsang inovasi model bisnis yang berkelanjutan, sejak konsepsi hingga perubahan atau diseminasi.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan tinjauan literatur terhadap hubungan antara kinerja perusahaan (*startup performance*) dan inovasi model bisnis, yang mungkin dapat dimoderasi oleh faktor lainnya seperti *uncertainty*, *competition*, ataupun keterkaitan dengan *accelerator* maupun *venture capitalist*.

Daftar Pustaka

- Artiach, T., Lee, D., Nelson, D., & Walker, J. (2010). The determinants of corporate sustainability performance. *Accounting and Finance*, 50(1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00315.x>
- Bocken, N. M. P. (2015). Sustainable venture capital - Catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner*

- Production*, 108, 647–658.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.079>
- Comberg, C., Seith, F., German, A., & Velamuri, V. K. (n.d.). *Pivots in Startups: Factors Influencing Business Model Innovation in Startups*. www.ispim.org.www.ispim.org.
- Danarahmanto, P. A., Primiana, I., Azis, Y., & Kaltum, U. (2020). The sustainable performance of the digital start-up company based on customer participation, innovation, and business model. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 115–124.
<https://doi.org/10.3846/btp.2020.11053>
- de Faria, V. F., Santos, V. P., & Zaidan, F. H. (2021). The business model innovation and lean startup process supporting startup sustainability. *Procedia Computer Science*, 181, 93–101.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.106>
- Elkington, J. (1999) *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Franceschelli, M. V., Santoro, G., & Candelò, E. (2018). Business model innovation for sustainability: a food start-up case study. *British Food Journal*, 120(10), 2483–2494.
<https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2018-0049>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Inigo, E.A., Albareda, L. and Ritala, P. (2017), “Business model innovation for sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities”, *Industry and Innovation*, Vol. 24 No. 5, pp. 515-542.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, Jr., G., & Deimler, M. (2012). Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. In *Own the Future* (pp. 291–298). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119204084.ch40>.
- Ludwig, K., Profeta, A., Märdian, A., Holalah, C., Schmiedeknecht, M. H., & Heinz, V. (2022). Transforming the German Food System: How to Make Start-Ups Great! *Sustainability (Switzerland)*, 14(4).
<https://doi.org/10.3390/su14042363>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. Massachusetts: Harvard Business Review.
- Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J., Behrens_III, W. W. (1972). *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. Universe Books, New York.
- Oliveira-Dias, D., Kneipp, J. M., Bichueti, R. S., & Gomes, C. M. (2022). Fostering business model innovation for sustainability: a dynamic capabilities perspective. *Management Decision*, 60(13), 105–129.
<https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0590>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons.
- Skala, A. (2022). Sustainable Transport and Mobility—Oriented Innovative Startups and Business Models. *Sustainability (Switzerland)*, 14(9).
<https://doi.org/10.3390/su14095519>

Teece, D. J. 2010. Business model, business strategy and innovation. Long Range.

Euchner, J. and Ganguly, A. 2014. Business Model Innovation in Practice, Research-Technology Management, 57:6, 33-39. <http://dx.doi.org/10.5437/08956308X5706013>.

Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Calligaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759–770. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.003>

Tseng, C. and James Goo, Y. 2005. Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 35: 187-201. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00382.x>.