

BUSINESS MODEL INNOVATION & VALUE PROPOSITION



RUDY C. TARUMINGKENG

Oleh:

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudyct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

15 September 2025

DTBG8. Business Model Innovation & Value Proposition

Pendahuluan

Dalam era disrupsi digital dan ekonomi berbasis pengetahuan, **model bisnis** tidak lagi dipandang sebagai sesuatu yang statis. Perusahaan tidak hanya berkompetisi melalui produk atau layanan, tetapi juga melalui **inovasi model bisnis (Business Model Innovation, BMI)**. Model bisnis merupakan kerangka yang menjelaskan **bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai** (*create, deliver, capture value*).

Di sisi lain, **Value Proposition** adalah inti dari model bisnis yang menjelaskan **mengapa pelanggan memilih suatu produk/layanan dibandingkan pesaingnya**. Tanpa value proposition yang jelas dan relevan, sebuah model bisnis akan kehilangan daya tarik di mata pasar. Sebagaimana ditekankan oleh Osterwalder & Pigneur (2010) dalam *Business Model Generation*, keberhasilan bisnis modern ditentukan bukan hanya oleh seberapa baik produk dibuat, tetapi seberapa tepat value proposition yang ditawarkan dan bagaimana inovasi model bisnis mengantarkan nilai tersebut.

Bagian I: Konsep Dasar Business Model Innovation

1.1 Definisi

Business Model Innovation (BMI) adalah **proses perancangan ulang cara perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai** untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

1.2 Tujuan BMI

1. Menjawab perubahan pasar dan teknologi.
2. Meningkatkan daya saing melalui efisiensi dan diferensiasi.

3. Menemukan sumber pendapatan baru.
4. Mengurangi risiko disrupsi dari pesaing.
5. Memberikan solusi yang lebih relevan bagi pelanggan.

1.3 Karakteristik BMI

- Proaktif, bukan reaktif.
 - Menyentuh seluruh aspek bisnis, bukan hanya produk.
 - Melibatkan transformasi internal (struktur, budaya, teknologi).
 - Berbasis pada pemahaman pelanggan dan tren eksternal.
-

Bagian II: Kerangka Business Model

2.1 Business Model Canvas (BMC) – Osterwalder

Kerangka BMC terdiri dari 9 blok utama:

1. **Customer Segments** – siapa pelanggan utama?
2. **Value Proposition** – apa nilai unik yang ditawarkan?
3. **Channels** – bagaimana nilai disampaikan?
4. **Customer Relationships** – bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pelanggan?
5. **Revenue Streams** – bagaimana perusahaan menghasilkan pendapatan?
6. **Key Resources** – aset penting apa yang diperlukan?
7. **Key Activities** – aktivitas utama untuk menciptakan nilai.
8. **Key Partnerships** – pihak eksternal yang mendukung model bisnis.
9. **Cost Structure** – biaya utama dalam menjalankan model bisnis.

2.2 Tipe Inovasi Model Bisnis

- **Revenue Model Innovation** (contoh: Spotify → subscription).
 - **Channel Innovation** (contoh: Amazon → e-commerce global).
 - **Partnership Model Innovation** (contoh: Gojek → integrasi merchant).
 - **Platform Business Model** (contoh: Apple App Store, Tokopedia).
-

Bagian III: Konsep Value Proposition

3.1 Definisi

Value Proposition adalah **janji nilai** yang ditawarkan kepada pelanggan tentang manfaat utama dari produk/layanan.

3.2 Unsur Value Proposition

1. **Relevansi** – solusi menjawab masalah utama pelanggan.
2. **Diferensiasi** – solusi berbeda dari pesaing.
3. **Manfaat Kuantitatif & Kualitatif** – efisiensi biaya, kenyamanan, status, pengalaman.
4. **Bukti** – testimoni, demo, sertifikasi.

3.3 Value Proposition Canvas (VPC)

Menurut Osterwalder, VPC terbagi atas:

- **Customer Profile:** Jobs (pekerjaan pelanggan), Pains (masalah/risiko), Gains (keuntungan yang diinginkan).
- **Value Map:** Produk & layanan, Pain Relievers, Gain Creators.

Bagian IV: Business Model Innovation & Value Proposition dalam Era Digital

4.1 Peran Teknologi

- Digitalisasi mempercepat inovasi model bisnis.
- Platform economy menghubungkan multi-sisi pasar.
- AI, big data, dan IoT membuka peluang value proposition baru (personalisasi, otomatisasi).

4.2 Tren Global

- Sharing economy (Airbnb, Grab).
- Subscription model (Netflix, Canva).
- Freemium model (Spotify, Zoom).
- Circular economy (Patagonia, Waste4Change di Indonesia).

4.3 Tantangan

- Menjaga relevansi value proposition di pasar yang berubah cepat.
- Menghadapi resistensi internal organisasi.
- Menyesuaikan regulasi dan ekosistem lokal.

Bagian V: Studi Kasus

5.1 Global

- **Apple:** Value proposition berbasis ekosistem (iPhone, iOS, App Store).
- **Tesla:** Value proposition = kendaraan listrik + sustainability + teknologi otonom.
- **Amazon:** Value proposition = "customer obsession" dengan inovasi logistik dan cloud (AWS).

5.2 Indonesia

- **Gojek:** Value proposition awal = solusi transportasi → berkembang jadi ekosistem (GoFood, GoPay).
- **Tokopedia:** Value proposition = memberdayakan UMKM melalui marketplace digital.
- **Ruangguru:** Value proposition = akses pendidikan berkualitas, terjangkau, digital.
- **Traveloka:** Value proposition = kemudahan pemesanan tiket, hotel, dan layanan travel terintegrasi.

Bagian VI: Strategi Membangun Value Proposition yang Kuat

1. **Berangkat dari Empati** – pahami kebutuhan pelanggan melalui observasi.
2. **Segmentasi yang Tepat** – value berbeda untuk segmen berbeda.
3. **Gunakan Iterasi** – terus uji value proposition dengan prototipe.
4. **Integrasi dengan BMI** – value proposition tidak berdiri sendiri, harus sesuai model bisnis.
5. **Konteks Lokal & Global** – sesuaikan dengan budaya, regulasi, dan tren internasional.

Bagian VII: Refleksi Filosofis dan Etis

7.1 Filosofi Nilai

Dalam filsafat, nilai selalu dipertanyakan: apa yang benar-benar bernilai bagi manusia? Dalam bisnis, value proposition adalah jawaban praktis dari pertanyaan filosofis itu.

7.2 Etika dalam Value Proposition

- Jangan menciptakan nilai yang merugikan lingkungan atau masyarakat.
- Perlu keseimbangan antara **profit – people – planet** (triple bottom line).
- Nilai sejati adalah ketika bisnis memberi manfaat bagi semua pemangku kepentingan.

Bagian VIII: Deduksi Manajerial

1. BMI sebagai Strategi Utama

Perusahaan harus menjadikan inovasi model bisnis sebagai agenda strategis, bukan sekadar reaktif.

2. Value Proposition sebagai Inti

Semua inovasi harus bermuara pada nilai unik yang dirasakan pelanggan.

3. Eksperimen dan Iterasi

Model bisnis tidak final, selalu berubah mengikuti dinamika pasar.

4. Kolaborasi Ekosistem

BMI membutuhkan jaringan mitra strategis (partner, regulator, komunitas).

5. Orientasi Jangka Panjang

Value proposition bukan sekadar promosi, tetapi janji yang harus ditepati dalam jangka panjang.

Bagian IX: Relevansi untuk Indonesia

9.1 UMKM

UMKM dapat melakukan inovasi model bisnis sederhana melalui digitalisasi penjualan, metode pembayaran baru, atau kemasan kreatif.

9.2 Startup

Startup Indonesia tumbuh karena value proposition yang jelas: Gojek (transportasi + ekosistem), Tokopedia (UMKM), Ruangguru (pendidikan).

9.3 BUMN

BUMN perlu inovasi model bisnis agar tidak terjebak birokrasi lama. Contoh: Telkom dengan IndiHome & digital services, PLN dengan aplikasi PLN Mobile.

9.4 Visi Indonesia 2045

Inovasi model bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan, teknologi, dan inklusi sosial akan menjadi pilar menuju *Golden Indonesia 2045*.

Kesimpulan

Business Model Innovation dan Value Proposition adalah dua sisi mata uang yang tidak terpisahkan. **BMI memberikan kerangka**, sementara **Value Proposition memberikan jiwa**.

- Tanpa BMI, value proposition sulit diwujudkan.
- Tanpa value proposition, BMI kehilangan relevansi pasar.

Bagi perusahaan di era digital, keduanya harus berjalan dinamis, berbasis empati pelanggan, teknologi, dan keberlanjutan. Dengan demikian, inovasi model bisnis dan value proposition menjadi fondasi bagi bisnis yang tangguh, adaptif, dan bermakna bagi masyarakat.

Baik Prof ✨, saya lengkapi elaborasi *Business Model Innovation & Value Proposition* dengan **tabel ringkas perbandingan tipe inovasi model bisnis dan jenis value proposition**.

Tabel Ringkas Perbandingan

1. Tipe Inovasi Model Bisnis

Tipe Inovasi Model Bisnis	Deskripsi	Kelebihan	Keterbatasan	Contoh
Revenue Model Innovation	Mengubah cara perusahaan menghasilkan pendapatan.	Menciptakan aliran pendapatan baru.	Bisa membingungkan pelanggan lama.	Spotify (subscription), Zoom (freemium).
Channel Innovation	Inovasi pada jalur distribusi dan interaksi dengan pelanggan.	Lebih dekat dengan pelanggan, memperluas jangkauan.	Butuh infrastruktur dan biaya tambahan.	Amazon (e-commerce), Warung Pintar (digitalisasi warung).
Partnership Model Innovation	Membentuk kolaborasi strategis untuk memperkuat model bisnis.	Akses ke sumber daya & pasar baru.	Tergantung kekuatan mitra, risiko konflik.	Gojek + Tokopedia (GoTo), Grab + OVO.
Platform Business Model	Menjadi penghubung multi-sisi (produsen–konsumen).	Skala besar, jaringan kuat.	Rentan regulasi, butuh kepercayaan pengguna.	Apple App Store, Tokopedia, Traveloka.

Tipe Inovasi Model Bisnis	Deskripsi	Kelebihan	Keterbatasan	Contoh
Customer Experience Innovation	Mengubah cara pelanggan berinteraksi dengan produk/layanan. Memanfaatkan	Meningkatkan loyalitas.	Sulit diukur dampaknya secara langsung.	Apple (UX iPhone), Ruangguru (pengalaman belajar digital).
Circular/Green Business Model	berprinsip keberlanjutan, circular economy.	Nilai tambah etis, ramah lingkungan.	Biaya awal tinggi.	Waste4Change, Patagonia.

2. Jenis Value Proposition

Jenis Value Proposition	Deskripsi	Manfaat bagi Pelanggan	Contoh Global	Contoh Indonesia
Functional Value	Nilai berbasis fungsi, kinerja, efisiensi.	Menghemat waktu/biaya, meningkatkan produktivitas.	Google Search (cepat & akurat). Apple	Gojek (transportasi instan).
Emotional	berbasis	Rasa nyaman,	(gaya	Kopi Kenangan

Rudy C Tarumingkeng: 8. Business Model Innovation & Value Proposition

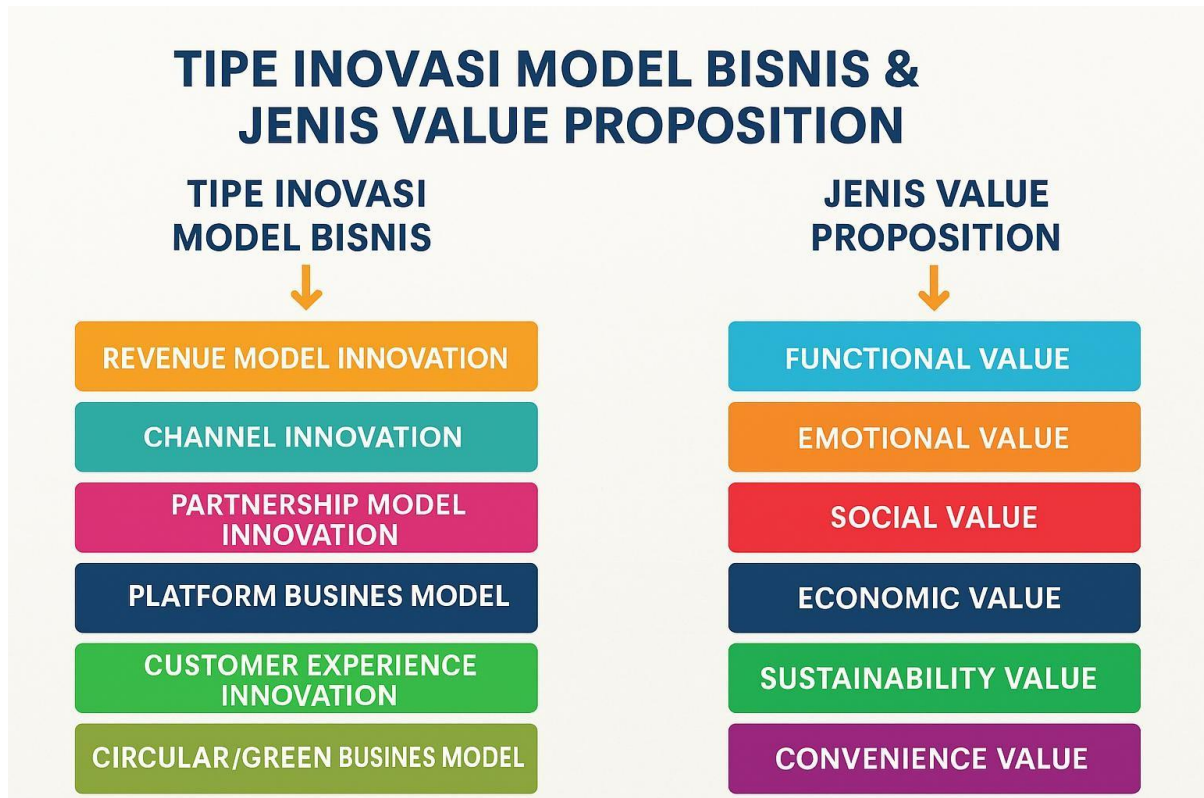
Value	emosi, prestise, hidup (identitas milenial). pengalaman, kesenangan. premium) atau status. .
--------------	--

Jenis Value Proposition	Deskripsi	Manfaat bagi Pelanggan	Contoh Global	Contoh Indonesia
	Nilai	Memperluas		
Social Value	berbasis koneksi sosial, komunitas.	jaringan, sense of belonging.	Facebook, LinkedIn.	Kitabisa.com (donasi online).
Economic Value	Nilai berbasis biaya & harga.	Harga lebih murah, efisiensi finansial.	Walmart (everyday low price).	Alfamart/Indomaret (diskon harga).
Sustainability Value	Nilai berbasis keberlanjutan & dampak lingkungan.	Mendukung ekosistem hijau, tanggung jawab sosial.	Tesla (energi bersih).	Waste4Change (daur ulang).
Convenience Value	Nilai berbasis kemudahan & aksesibilitas.	Solusi instan, praktis, user-friendly.	Netflix (akses hiburan kapan saja).	Traveloka (booking tiket & hotel).

Narasi Penjelasan

- **Inovasi Model Bisnis** berfokus pada *bagaimana* nilai dikirimkan dan monetisasi dilakukan.
- **Value Proposition** berfokus pada *apa* nilai yang ditawarkan dan *mengapa* pelanggan memilih solusi tersebut.
- Keduanya harus saling terkait: inovasi model bisnis yang tidak didukung value proposition kuat akan kehilangan daya tarik; sebaliknya value proposition yang baik tanpa inovasi model bisnis

berisiko sulit diimplementasikan.



Baik Prof ✨ , berikut saya susun bagian **Refleksi dan Diskusi** untuk melengkapi elaborasi *Business Model Innovation & Value Proposition*.

Refleksi dan Diskusi

1. Refleksi Filosofis: Nilai sebagai Inti Eksistensi Bisnis

Dalam filsafat, pertanyaan “apa yang bernilai?” selalu menjadi inti diskusi etika dan eksistensi manusia. Hal yang sama berlaku dalam dunia bisnis: tanpa *value proposition* yang jelas, sebuah organisasi kehilangan alasan keberadaannya. Inovasi model bisnis hanyalah struktur kosong bila tidak ditopang nilai yang benar-benar diinginkan pelanggan.

Refleksi ini menegaskan bahwa **bisnis bukan sekadar mencari laba, tetapi menegosiasikan makna nilai dengan pelanggan dan masyarakat.**

2. Refleksi Praktis: Disrupsi dan Ketahanan Bisnis

Disrupsi digital membuktikan bahwa **model bisnis tradisional dapat runtuh dalam sekejap**. Nokia, Kodak, dan Blockbuster menjadi contoh kegagalan memahami perubahan *value proposition* pelanggan.

Sebaliknya, perusahaan seperti Netflix dan Gojek berhasil karena mampu menyesuaikan *value proposition* dan melakukan inovasi model bisnis berulang.

Pertanyaan reflektif: Apakah organisasi kita masih menjual produk lama yang dianggap “bernilai” bagi kita, tetapi sudah tidak bernilai bagi pelanggan?

3. Diskusi Manajerial: Pertanyaan Kritis

1. Bagaimana manajemen menentukan kapan model bisnis perlu diubah?
2. Apakah *value proposition* selalu lahir dari pelanggan, atau bisa diciptakan oleh perusahaan (contoh: iPhone menciptakan pasar baru)?

3. Bagaimana cara menjaga konsistensi value proposition di tengah ekspansi pasar internasional dengan budaya yang berbeda?
4. Apakah semua inovasi model bisnis harus berbasis teknologi, atau ada ruang bagi inovasi non-digital?
5. Bagaimana UMKM dapat menerapkan inovasi model bisnis sederhana tanpa biaya tinggi?

4. Refleksi Etis: Antara Profit dan Kebaikan Bersama

Inovasi model bisnis sering menimbulkan pertanyaan etis: apakah semua nilai yang diinginkan pelanggan harus dipenuhi? Contohnya, aplikasi yang menimbulkan adiksi mungkin memberi keuntungan jangka pendek tetapi merusak nilai sosial jangka panjang.

Refleksi etis ini mengingatkan bahwa **value proposition sejati harus berlandaskan prinsip keberlanjutan dan keseimbangan triple bottom line: profit, people, planet.**

5. Refleksi Kontekstual: Indonesia Menuju 2045

Indonesia menghadapi tantangan besar menuju *Golden Indonesia 2045*. Untuk mencapainya, UMKM, startup, maupun BUMN perlu mengembangkan model bisnis yang adaptif, berbasis teknologi, dan inklusif.

- UMKM bisa berinovasi dengan digitalisasi saluran distribusi.
- Startup harus menekankan value proposition yang relevan dengan generasi muda.
- BUMN harus menyeimbangkan profit dengan pelayanan publik.

Pertanyaan diskusi untuk konteks Indonesia: Bagaimana kita memastikan bahwa inovasi model bisnis Indonesia tidak hanya meniru Barat, tetapi lahir dari kebutuhan lokal dan kekuatan budaya bangsa?

6. Refleksi Masa Depan: AI, Big Data, dan Value Creation

Masa depan inovasi model bisnis tidak bisa dipisahkan dari AI dan big data. Personalisasi value proposition dengan analitik prediktif akan menjadi norma. Namun, muncul pertanyaan reflektif: apakah dengan AI,

nilai bisnis akan semakin “manusiawi” karena personal, atau justru kehilangan sisi humanis karena terlalu algoritmik?

Kesimpulan Refleksi dan Diskusi

1. **Nilai adalah inti eksistensi bisnis** – tanpa value proposition, bisnis kehilangan makna.
 2. **Inovasi model bisnis adalah keharusan** – tidak ada model yang abadi di era disrupsi.
 3. **Etika harus menyertai inovasi** – agar bisnis tidak sekadar menguntungkan, tetapi juga bermanfaat bagi masyarakat.
 4. **Indonesia butuh model bisnis khas lokal** – agar mampu bersaing global tanpa kehilangan identitas.
 5. **Masa depan BMI & value proposition** adalah kolaborasi teknologi dengan nilai-nilai humanis.
-

* , Berikut **Glosarium untuk topik Business Model Innovation & Value Proposition** sebagai pelengkap.

Glosarium:

Business Model Innovation & Value Proposition

1. Business Model

Kerangka yang menjelaskan bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai (create–deliver–capture value).

2. Business Model Innovation (BMI)

Proses pembaruan atau perancangan ulang model bisnis untuk meningkatkan daya saing, menciptakan sumber pendapatan baru, atau menjawab perubahan pasar.

3. Business Model Canvas (BMC)

Alat visual yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder berisi 9 blok utama untuk menggambarkan model bisnis.

4. Customer Segments

Kelompok pelanggan yang menjadi target utama perusahaan.

5. Value Proposition (VP)

Janji nilai yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan mengenai manfaat unik produk atau layanan.

6. Value Proposition Canvas (VPC)

Alat untuk memetakan *customer jobs, pains, gains* dan menghubungkannya dengan produk/layanan, pain relievers, dan gain creators.

7. Revenue Model Innovation

Inovasi cara memperoleh pendapatan, misalnya dari subscription, freemium, atau pay-per-use.

8. Channel Innovation

Inovasi pada jalur distribusi dan komunikasi dengan pelanggan.

9. **Partnership Model Innovation**

Inovasi berbasis kolaborasi dengan mitra strategis untuk memperkuat ekosistem bisnis.

10. **Platform Business Model**

Model bisnis yang menghubungkan dua atau lebih kelompok pengguna (multi-sided market).

11. **Customer Experience Innovation**

Inovasi yang berfokus pada peningkatan pengalaman pelanggan dalam berinteraksi dengan produk atau layanan.

12. **Circular Business Model**

Model bisnis yang berorientasi pada prinsip keberlanjutan, pengelolaan limbah, dan circular economy.

13. **Functional Value**

Nilai berbasis fungsi, efisiensi, dan performa.

14. **Emotional Value**

Nilai berbasis emosi, pengalaman, atau status yang dirasakan pelanggan.

15. **Social Value**

Nilai berbasis interaksi sosial, jaringan, atau rasa memiliki komunitas.

16. **Economic Value**

Nilai berbasis biaya, harga, dan efisiensi finansial.

17. **Sustainability Value**

Nilai berbasis dampak sosial dan lingkungan, sesuai prinsip triple bottom line (profit–people–planet).

18. **Convenience Value**

Nilai berbasis kemudahan, aksesibilitas, dan kenyamanan.

19. **Pivot**

Perubahan arah strategi atau model bisnis secara signifikan berdasarkan umpan balik pasar.

20. **Disruptive Innovation**

Inovasi yang secara radikal mengubah cara pasar bekerja dan dapat menggantikan pemain lama.

↳ Dengan glosarium ini, mahasiswa dan praktisi dapat memahami istilah kunci yang sering muncul dalam diskusi mengenai *Business Model Innovation* dan *Value Proposition*.

* , Berikut **Daftar Pustaka** akademik dan praktis untuk topik *Business Model Innovation & Value Proposition*, dipadukan literatur klasik, kontemporer, dan studi relevan untuk pengajaran maupun penelitian.

Daftar Pustaka

1. Afuah, A. (2014). *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*. New York: Routledge.
2. Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.
3. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
4. Christensen, C. M., Johnson, M. W., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, December 2008 Issue.
5. Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
6. Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50–59.
7. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, May 2002 Issue.
8. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Wiley.
9. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken: Wiley.
10. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L., & Evens, S. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the

Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1), 1–25.

11. Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8.
12. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.
13. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionize Your Business*. Harlow: Pearson Education.
14. Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
15. Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54.
16. Johnson, M. W. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston: Harvard Business Press.
17. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Expanded ed.). Boston: Harvard Business Review Press.
18. Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*. Pescadero, CA: K&S Ranch.
19. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
20. Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325.

☞ Daftar pustaka ini mencakup teori fundamental (Christensen, Osterwalder, Chesbrough), kajian akademik (Zott, Teece, Amit), serta pendekatan praktis (Ries, Blank, Gassmann).