

## Inovasi Model Bisnis dan Struktur Organisasi untuk Mendorong Kreativitas di Usaha Kecil dan Menengah Studi Pendekatan Open Innovation

Netty Netty \*

Politeknik Negeri Medan, Indonesia

Email : [netty@polmed.ac.id](mailto:netty@polmed.ac.id) \*

**Abstract,** *This study aims to analyze how business model innovation and organizational structure play a role in increasing creativity in Small and Medium Enterprises (SMEs) through the Open Innovation approach. The research method used is qualitative with a case study approach on several SMEs that apply the principle of open innovation. The results show that the flexibility of organizational structure and the adoption of innovative business models are key to creating a sustainable innovative ecosystem. This study also underlines the importance of external collaboration, business model adaptability, and leadership that supports creativity. These findings provide practical implications for the development of SME policies and strategies in the digital economy era.*

**Keywords:** *Business Model, Creativity, Open Innovation, Organizational Structure*

**Abstrak,** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana inovasi model bisnis dan struktur organisasi berperan dalam meningkatkan kreativitas di Usaha Kecil dan Menengah (UKM) melalui pendekatan Open Innovation. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada beberapa UKM yang menerapkan prinsip inovasi terbuka. Hasil menunjukkan bahwa fleksibilitas struktur organisasi dan adopsi model bisnis inovatif menjadi kunci dalam menciptakan ekosistem inovatif yang berkelanjutan. Studi ini juga menggarisbawahi pentingnya kolaborasi eksternal, adaptabilitas model bisnis, serta kepemimpinan yang mendukung kreativitas. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi pengembangan kebijakan dan strategi UKM di era ekonomi digital.

**Kata Kunci:** Inovasi Terbuka, Kreativitas, Model Bisnis, Struktur Organisasi

### 1. PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan tulang punggung perekonomian di banyak negara, termasuk Indonesia. Dalam menghadapi tantangan globalisasi dan revolusi industri 4.0, UKM dituntut untuk berinovasi secara berkelanjutan. Inovasi tidak hanya dalam bentuk produk, namun juga dalam model bisnis dan struktur organisasi yang adaptif dan fleksibel (Teece, 2010).

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memiliki peranan yang sangat penting dalam perekonomian, terutama di negara berkembang seperti Indonesia. UKM menyumbang sebagian besar lapangan pekerjaan dan turut berkontribusi dalam pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB). Di berbagai daerah, UKM juga menjadi penggerak utama kegiatan ekonomi masyarakat dan memainkan peran strategis dalam distribusi pendapatan serta pengentasan kemiskinan. Oleh karena itu, keberlangsungan dan pengembangan sektor UKM merupakan prioritas utama dalam pembangunan ekonomi nasional. Namun, di tengah arus globalisasi dan pesatnya perkembangan teknologi dalam era revolusi industri 4.0, UKM

dihadapkan pada berbagai tantangan yang semakin kompleks. Persaingan yang semakin ketat, baik dari pelaku usaha lokal maupun global, menuntut UKM untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga mampu berkembang. Selain itu, perubahan preferensi konsumen dan meningkatnya ekspektasi terhadap kualitas serta kecepatan layanan mendorong UKM untuk melakukan transformasi yang signifikan. Salah satu cara untuk menjawab tantangan tersebut adalah dengan melakukan inovasi secara berkelanjutan. Inovasi menjadi kunci utama bagi UKM untuk tetap relevan dan kompetitif dalam pasar yang dinamis. Tidak cukup hanya dengan mengandalkan produk-produk yang sudah ada, UKM perlu mengembangkan ide-ide baru yang mampu menciptakan nilai tambah dan menarik minat pasar. Dengan demikian, inovasi menjadi landasan penting bagi kelangsungan usaha dan pertumbuhan jangka panjang.

Lebih jauh lagi, inovasi dalam UKM tidak hanya terbatas pada pengembangan produk semata. Seperti yang diungkapkan oleh Teece (2010), inovasi juga mencakup model bisnis yang cerdas dan struktur organisasi yang adaptif serta fleksibel. Model bisnis yang inovatif memungkinkan UKM untuk mengeksplorasi sumber pendapatan baru, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan efisiensi operasional. Sementara itu, struktur organisasi yang lincah memungkinkan respon yang cepat terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Dengan mengadopsi pendekatan inovatif secara menyeluruh, UKM dapat meningkatkan daya saingnya secara signifikan. Pemerintah, akademisi, dan pelaku industri diharapkan turut serta mendukung ekosistem yang kondusif bagi inovasi UKM, melalui pelatihan, akses teknologi, dan pembiayaan yang memadai. Dengan sinergi berbagai pihak dan komitmen terhadap inovasi, UKM Indonesia memiliki potensi besar untuk menjadi motor penggerak ekonomi nasional yang tangguh dan berkelanjutan di era digital ini.

Dengan mengadopsi pendekatan inovatif secara menyeluruh, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memiliki peluang besar untuk meningkatkan daya saingnya di tengah persaingan global yang semakin ketat. Inovasi yang dimaksud tidak hanya terbatas pada produk, tetapi juga mencakup proses produksi, pemasaran, distribusi, hingga pelayanan pelanggan. Dengan terus memperbarui strategi bisnis dan mengikuti tren teknologi terbaru, UKM dapat menghadirkan solusi yang lebih efisien dan relevan bagi kebutuhan konsumen modern. Kemampuan untuk beradaptasi dan berpikir kreatif menjadi keunggulan yang sangat dibutuhkan oleh UKM agar tetap bertahan dan berkembang. Namun, transformasi menuju UKM yang inovatif tidak dapat berjalan secara mandiri. Dibutuhkan dukungan dari berbagai pihak agar UKM memiliki sumber daya dan kapasitas untuk melakukan inovasi secara berkelanjutan. Pemerintah memegang peran kunci dalam menyediakan regulasi yang mendukung serta insentif yang mendorong pelaku UKM untuk terus berinovasi. Misalnya,

melalui penyediaan pelatihan kewirausahaan, inkubator bisnis, serta akses terhadap pasar nasional dan internasional. Kebijakan yang berpihak pada pertumbuhan UKM akan menciptakan iklim usaha yang sehat dan kompetitif.

Open Innovation atau inovasi terbuka menjadi paradigma baru dalam proses inovasi, di mana organisasi tidak hanya mengandalkan sumber daya internal, tetapi juga menjalin kolaborasi dengan pihak eksternal (Chesbrough, 2003). UKM sebagai entitas yang biasanya memiliki keterbatasan sumber daya, berpotensi besar dalam memanfaatkan pendekatan ini untuk memperkuat kreativitas dan daya saingnya.

Open Innovation atau inovasi terbuka merupakan pendekatan inovasi yang menekankan pentingnya kolaborasi antara organisasi dengan berbagai pihak eksternal dalam menciptakan dan mengembangkan ide-ide baru. Konsep ini diperkenalkan oleh Henry Chesbrough (2003) sebagai respons terhadap keterbatasan inovasi tertutup yang hanya mengandalkan sumber daya internal. Dalam konteks Open Innovation, batas-batas organisasi menjadi lebih fleksibel, memungkinkan pertukaran pengetahuan, teknologi, dan ide antar aktor, baik itu mitra bisnis, institusi pendidikan, lembaga penelitian, hingga komunitas pengguna. Paradigma ini semakin relevan di era digital, di mana arus informasi dan teknologi mengalir dengan sangat cepat dan terbuka. Bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM), Open Innovation menjadi peluang strategis yang sangat penting untuk mempercepat proses inovasi. Sebagai entitas yang umumnya memiliki keterbatasan dalam hal sumber daya manusia, teknologi, dan pendanaan, UKM sering kali mengalami hambatan dalam mengembangkan inovasi secara mandiri. Dengan menerapkan pendekatan terbuka, UKM dapat menjalin kemitraan dengan pihak eksternal seperti universitas, startup teknologi, hingga konsumen untuk memperoleh akses terhadap pengetahuan dan solusi yang sebelumnya tidak dimiliki. Kolaborasi ini memungkinkan UKM untuk mengurangi biaya riset dan pengembangan serta mempercepat waktu masuk ke pasar.

Implementasi Open Innovation pada UKM dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti co-creation dengan pelanggan untuk menciptakan produk yang lebih sesuai kebutuhan, kemitraan riset dengan lembaga pendidikan, atau penggunaan platform digital terbuka untuk mengakses ide-ide baru. Selain itu, UKM juga dapat memanfaatkan inkubator atau akselerator bisnis yang menyediakan jaringan dan fasilitas untuk mengembangkan inovasi. Dengan keterlibatan aktif dalam jaringan inovasi terbuka, UKM tidak hanya mendapatkan akses ke teknologi dan informasi terbaru, tetapi juga dapat meningkatkan kapabilitas internalnya melalui pembelajaran dan adaptasi. Namun, agar Open Innovation dapat berjalan efektif, dibutuhkan kesiapan internal dari UKM itu sendiri. Hal ini mencakup keterbukaan terhadap

kolaborasi, kemampuan manajerial untuk mengelola kemitraan, serta kesiapan budaya organisasi untuk menerima ide dari luar. Tidak jarang, perusahaan yang terlalu tertutup atau terlalu kaku dalam struktur organisasinya justru gagal memanfaatkan potensi kolaboratif yang ditawarkan oleh Open Innovation. Oleh karena itu, pelatihan dan pendampingan bagi pelaku UKM dalam memahami serta mengimplementasikan inovasi terbuka menjadi sangat penting.

Dengan mengadopsi pendekatan Open Innovation secara strategis dan terencana, UKM dapat meningkatkan kapasitas inovasinya secara signifikan. Melalui kolaborasi yang saling menguntungkan dan berbasis kepercayaan, UKM mampu mengatasi keterbatasan internal dan memanfaatkan kekuatan eksternal untuk menciptakan produk, layanan, atau model bisnis baru yang kompetitif. Dalam jangka panjang, Open Innovation bukan hanya menjadi alat untuk bertahan, tetapi juga menjadi fondasi untuk pertumbuhan berkelanjutan bagi UKM di tengah dinamika ekonomi digital yang terus berkembang.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana inovasi model bisnis dan struktur organisasi yang adaptif mampu mendorong kreativitas dalam UKM melalui pendekatan Open Innovation.

## **2. LANDASAN TEORI**

### **Model Bisnis dan Inovasinya**

Model bisnis menggambarkan logika bagaimana organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). Inovasi model bisnis mencakup perubahan dalam proposisi nilai, struktur biaya, segmentasi pasar, dan hubungan pelanggan. Teece (2010) menekankan bahwa inovasi model bisnis dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Model bisnis merupakan kerangka fundamental yang menggambarkan bagaimana suatu organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai dari produk atau layanan yang ditawarkan kepada pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2010). Model ini mencakup berbagai elemen penting seperti sumber daya utama, aktivitas inti, saluran distribusi, dan hubungan dengan pelanggan. Melalui pemahaman yang baik terhadap model bisnis, sebuah organisasi dapat menyusun strategi yang tepat untuk menghasilkan pendapatan secara efisien dan berkelanjutan. Dalam dunia usaha yang terus berubah, model bisnis bukan hanya alat perencanaan, tetapi juga sebagai instrumen adaptasi terhadap dinamika pasar.

Inovasi dalam model bisnis menjadi aspek krusial dalam menjaga daya saing organisasi di tengah lingkungan yang terus berkembang. Inovasi ini tidak hanya sekadar memperbaharui produk, tetapi juga melibatkan perubahan menyeluruh pada struktur model bisnis itu sendiri.

Misalnya, perubahan dalam proposisi nilai yang ditawarkan kepada pelanggan dapat membuka peluang pasar baru atau meningkatkan kepuasan konsumen yang sudah ada. Selain itu, pergeseran dalam struktur biaya atau sumber pendapatan dapat menghasilkan efisiensi operasional dan keuntungan yang lebih besar. Inovasi model bisnis juga dapat mencakup pendekatan baru dalam menjangkau pasar atau membangun loyalitas pelanggan melalui cara-cara yang lebih personal dan digital.

Teece (2010) menekankan bahwa inovasi model bisnis memiliki potensi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keunggulan ini lahir bukan hanya dari apa yang ditawarkan organisasi, tetapi juga bagaimana cara organisasi tersebut menjalankan bisnisnya. Dengan kata lain, organisasi yang mampu mendesain ulang model bisnisnya secara inovatif akan lebih siap menghadapi tekanan kompetitif, perubahan teknologi, dan pergeseran preferensi konsumen. Inovasi model bisnis memungkinkan organisasi untuk membedakan diri dari pesaing dengan cara yang tidak mudah ditiru, terutama ketika inovasi tersebut melibatkan integrasi sumber daya yang unik dan strategi operasional yang kompleks.

Dalam konteks UKM, inovasi model bisnis menjadi sangat relevan mengingat keterbatasan yang mereka miliki dalam sumber daya. UKM yang berhasil mengubah atau menyesuaikan model bisnisnya dengan kebutuhan pasar dan perkembangan teknologi akan memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan tumbuh. Misalnya, pergeseran dari model bisnis konvensional ke model digital—seperti penggunaan e-commerce, langganan layanan, atau platform kolaboratif—dapat membuka akses ke pasar yang lebih luas dengan biaya yang lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi model bisnis bukan hanya relevan untuk perusahaan besar, tetapi juga sangat penting bagi kelangsungan dan pertumbuhan UKM. Oleh karena itu, penting bagi pelaku usaha, khususnya UKM, untuk terus mengevaluasi dan menyesuaikan model bisnis mereka seiring dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Pemerintah dan lembaga pendidikan juga dapat berperan dalam mendukung pemahaman serta implementasi inovasi model bisnis melalui pelatihan, konsultasi bisnis, dan pendampingan kewirausahaan. Dengan fondasi model bisnis yang inovatif, organisasi tidak hanya mampu menciptakan nilai secara berkelanjutan, tetapi juga lebih adaptif dalam menghadapi tantangan masa depan dan lebih kompetitif dalam memenangkan hati pelanggan.

### **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi menentukan bagaimana aktivitas dalam organisasi dikoordinasikan dan dikendalikan. Struktur yang terlalu birokratis cenderung menghambat inovasi, sedangkan struktur yang fleksibel seperti struktur datar (flat) atau berbasis proyek dapat mendorong kreativitas (Burns & Stalker, 1961; Morgan, 2015). Struktur organisasi merupakan fondasi

penting yang menentukan bagaimana peran, tanggung jawab, serta aliran informasi dikoordinasikan dan dikendalikan dalam suatu organisasi. Struktur ini mempengaruhi cara pengambilan keputusan, pelaksanaan strategi, dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan struktur yang tepat, organisasi dapat berjalan lebih efisien, responsif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Sebaliknya, struktur yang kaku dan tidak selaras dengan dinamika internal maupun eksternal dapat menghambat pertumbuhan dan daya saing organisasi. Salah satu tantangan utama dalam desain struktur organisasi adalah menemukan keseimbangan antara kontrol dan fleksibilitas. Struktur yang terlalu birokratis, dengan banyak jenjang hierarki dan prosedur formal, sering kali memperlambat proses pengambilan keputusan dan menghambat aliran ide. Dalam konteks organisasi yang ingin mendorong inovasi, struktur semacam ini bisa menjadi penghalang karena membatasi ruang gerak dan kreativitas karyawan. Model birokratis cenderung cocok untuk lingkungan yang stabil, tetapi kurang efektif dalam menghadapi perubahan cepat dan kompleksitas pasar yang terus berkembang.

Penelitian Burns dan Stalker (1961) menunjukkan bahwa struktur organisasi yang organik atau fleksibel lebih cocok diterapkan pada lingkungan yang berubah cepat, karena memungkinkan adaptasi yang lebih baik dan mendukung pengembangan ide-ide baru. Pandangan ini kemudian diperkuat oleh Morgan (2015), yang menekankan pentingnya desain organisasi yang dapat belajar dan bertransformasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi yang ingin tumbuh secara inovatif perlu mempertimbangkan perubahan struktur sebagai bagian dari strategi inovasi, bukan sekadar aspek administratif. Dengan menyesuaikan struktur organisasi agar lebih terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran, organisasi—termasuk UKM—dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi. Hal ini penting terutama di era digital, di mana kecepatan dan kelincahan organisasi menjadi faktor kunci kesuksesan. Dukungan dari pimpinan untuk menciptakan lingkungan yang menghargai gagasan baru, memberi otonomi, serta mendorong pengambilan inisiatif akan semakin memperkuat peran struktur organisasi sebagai pendorong inovasi dan keunggulan kompetitif jangka panjang.

### **Open Innovation**

Chesbrough (2003) mengemukakan bahwa Open Innovation adalah penggunaan aliran pengetahuan masuk dan keluar organisasi untuk mempercepat inovasi internal dan memperluas pasar eksternal untuk penggunaan inovasi. Untuk UKM, ini berarti menjalin kemitraan strategis dengan universitas, lembaga penelitian, startup lain, hingga pelanggan. Chesbrough (2003) mengemukakan bahwa *Open Innovation* atau inovasi terbuka merupakan pendekatan yang memanfaatkan aliran pengetahuan yang masuk dan keluar dari organisasi untuk mempercepat

proses inovasi internal serta memperluas potensi pemanfaatan inovasi di pasar eksternal. Konsep ini muncul sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan inovasi tertutup yang mengandalkan seluruh proses inovatif hanya dari dalam organisasi. Dengan menerapkan *Open Innovation*, organisasi dapat menggabungkan ide dan teknologi dari luar dengan sumber daya internal, sehingga tercipta solusi yang lebih efektif, efisien, dan relevan dengan kebutuhan pasar.

Dalam konteks Usaha Kecil dan Menengah (UKM), penerapan *Open Innovation* memberikan peluang besar untuk meningkatkan daya saing, terutama di tengah keterbatasan sumber daya seperti modal, tenaga ahli, atau fasilitas riset. UKM tidak harus mengembangkan seluruh inovasi secara mandiri; mereka dapat menjalin kolaborasi dengan pihak eksternal untuk memperoleh pengetahuan, teknologi, dan akses pasar yang lebih luas. Hal ini menjadi strategi penting agar UKM mampu merespons perubahan pasar secara cepat dan efisien. Dengan bekerja sama secara terbuka, UKM dapat mempercepat waktu pengembangan produk dan meminimalkan risiko inovasi.

Kemitraan strategis menjadi kunci sukses dalam praktik *Open Innovation* bagi UKM. Kolaborasi dengan universitas dan lembaga penelitian, misalnya, dapat memberikan akses terhadap hasil riset terbaru, teknologi tepat guna, serta tenaga ahli. Sementara itu, kerja sama dengan startup lain dapat memunculkan sinergi dalam hal kreativitas, model bisnis baru, hingga saluran distribusi. Tak kalah penting, keterlibatan pelanggan dalam proses inovasi—melalui pendekatan *co-creation* atau umpan balik aktif—dapat membantu UKM mengembangkan produk dan layanan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pasar.

Selain mempercepat inovasi, *Open Innovation* juga dapat membuka jalur monetisasi baru. UKM dapat melisensikan teknologi yang dikembangkan bersama mitra, menjual hak paten, atau bahkan membentuk usaha patungan (*joint venture*) yang memperkuat posisi mereka di pasar. Dengan demikian, aliran keluar pengetahuan tidak hanya bermanfaat untuk membangun reputasi, tetapi juga menjadi sumber pendapatan tambahan. Hal ini menjadikan inovasi sebagai aset strategis, bukan hanya sekadar aktivitas teknis.

Agar *Open Innovation* dapat diimplementasikan secara efektif, UKM perlu membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap kolaborasi dan pembelajaran eksternal. Mereka juga perlu mengembangkan kapasitas dalam manajemen pengetahuan dan kerja sama lintas sektor. Pemerintah dan lembaga pendukung usaha dapat berperan penting dengan menyediakan program pendampingan, fasilitasi kemitraan, serta kebijakan yang mendukung ekosistem inovasi terbuka. Dengan dukungan tersebut, UKM dapat memanfaatkan *Open*

*Innovation* sebagai strategi jangka panjang untuk bertumbuh dan bersaing di era ekonomi digital yang dinamis.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus eksploratif. Subjek penelitian terdiri dari lima UKM yang beroperasi di sektor makanan dan minuman, teknologi informasi, dan kerajinan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus eksploratif untuk menggali secara mendalam dinamika dan praktik inovasi yang diterapkan oleh Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang kaya mengenai konteks, proses, dan faktor-faktor yang memengaruhi perilaku inovatif UKM dalam kondisi nyata. Melalui studi kasus, peneliti dapat mengeksplorasi berbagai aspek yang tidak selalu dapat dijelaskan secara kuantitatif, seperti motivasi, persepsi, serta interaksi antar pelaku dalam proses inovasi. Fokus utama penelitian adalah bagaimana UKM memanfaatkan kolaborasi eksternal dan mengelola inovasi dalam keterbatasan sumber daya.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang holistik mengenai praktik inovasi di lingkungan UKM. Wawancara mendalam memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pengalaman, pandangan, dan strategi yang diterapkan oleh pelaku UKM secara langsung. Sementara itu, observasi partisipatif dilakukan dengan turut serta dalam kegiatan operasional sehari-hari, sehingga peneliti dapat mengamati secara langsung dinamika interaksi, proses kerja, serta pola-pola pengambilan keputusan yang berkaitan dengan inovasi.

Dokumentasi menjadi sumber data pelengkap yang penting dalam penelitian ini, karena memberikan bukti tertulis atau visual mengenai proses dan hasil inovasi yang telah dilakukan oleh masing-masing UKM. Dokumen yang dianalisis meliputi proposal proyek, laporan kegiatan, bahan promosi, catatan produksi, dan data internal lainnya yang relevan. Data dokumenter ini tidak hanya memperkaya informasi dari wawancara dan observasi, tetapi juga menjadi dasar untuk melakukan triangulasi guna meningkatkan validitas dan keandalan temuan. Penggabungan berbagai teknik ini membantu peneliti menangkap gambaran yang lebih menyeluruh dan mendalam.

Informan utama dalam penelitian ini terdiri dari pemilik UKM, manajer inovasi, dan karyawan kreatif. Pemilik UKM dipilih karena mereka memiliki peran strategis dalam menentukan arah kebijakan dan pengambilan keputusan utama, termasuk dalam hal pengelolaan inovasi. Manajer inovasi, jika tersedia dalam struktur organisasi UKM, memiliki tanggung jawab langsung dalam merancang dan mengimplementasikan program-program inovatif. Sementara itu, karyawan kreatif menjadi sumber informasi yang penting karena mereka berada di garis depan dalam proses penciptaan produk atau layanan baru dan memiliki wawasan praktis yang kaya.

Melalui kombinasi teknik pengumpulan data dan keanekaragaman informan, penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan deskripsi yang kaya dan akurat mengenai praktik inovasi di UKM. Informasi yang diperoleh dari masing-masing informan dibandingkan dan dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola-pola umum maupun perbedaan yang signifikan. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk menggali secara mendalam bagaimana proses inovasi dijalankan, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta bagaimana pelaku UKM membangun strategi inovatif di tengah keterbatasan sumber daya yang dimiliki.

### **Teknik Analisis Data**

Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (1994), yang terdiri dari tiga komponen utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Model ini dipilih karena memberikan kerangka kerja yang sistematis dan fleksibel untuk mengelola data kualitatif secara efektif. Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu proses menyaring, memilih, dan menyederhanakan data mentah yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses ini dilakukan secara berkelanjutan sepanjang penelitian untuk memastikan hanya data yang relevan dan bermakna yang dianalisis lebih lanjut.

Tahap kedua adalah penyajian data. Dalam tahap ini, data yang telah direduksi disusun dalam bentuk matriks, narasi, atau peta konsep untuk memudahkan pemahaman dan identifikasi pola. Penyajian ini memungkinkan peneliti untuk melihat hubungan antar tema dan menarik interpretasi secara sistematis.

Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal dibangun berdasarkan temuan yang muncul selama proses analisis, kemudian diverifikasi melalui triangulasi data dan diskusi berulang. Proses ini memastikan bahwa interpretasi yang dihasilkan valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan mengikuti langkah-langkah dalam model Miles dan Huberman, analisis data dilakukan secara mendalam dan berkesinambungan.

Hal ini memungkinkan peneliti untuk menghasilkan temuan yang akurat, tajam, dan kontekstual sesuai dengan tujuan penelitian.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Inovasi Model Bisnis pada UKM**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa UKM yang melakukan inovasi model bisnis, khususnya melalui penyesuaian proposisi nilai dan integrasi teknologi digital, memiliki kemampuan yang lebih baik dalam merespons dinamika pasar yang cepat berubah. Inovasi ini tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga meningkatkan relevansi produk atau layanan yang ditawarkan kepada konsumen. Fleksibilitas dalam menyesuaikan model bisnis menjadi faktor penting dalam mempertahankan daya saing.

Salah satu contoh nyata adalah UKM A yang berhasil mengubah kanal distribusinya dari sistem penjualan offline menjadi platform e-commerce. Langkah ini diambil sebagai respons terhadap perubahan perilaku konsumen yang semakin mengandalkan teknologi digital dalam proses pembelian. Peralihan tersebut memungkinkan UKM A menjangkau pasar yang lebih luas tanpa batasan geografis, sekaligus menekan biaya distribusi dan meningkatkan margin keuntungan.

Selain perubahan kanal distribusi, UKM A juga melakukan penyesuaian pada proposisi nilainya, yaitu dengan menawarkan pengalaman belanja yang lebih personal dan cepat melalui layanan digital. Inovasi ini menciptakan nilai tambah bagi konsumen yang menghargai kenyamanan dan kecepatan layanan. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi model bisnis tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga mencerminkan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pelanggan.

Lebih jauh lagi, integrasi teknologi digital juga memungkinkan UKM untuk memanfaatkan data pelanggan secara lebih optimal. Misalnya, penggunaan analitik sederhana membantu UKM dalam memahami preferensi konsumen, mengelola stok secara efisien, serta merancang promosi yang lebih tepat sasaran. Inovasi semacam ini memperkuat posisi UKM dalam menghadapi persaingan, bahkan dengan perusahaan yang lebih besar.

Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa inovasi model bisnis yang adaptif dan berbasis teknologi bukan hanya menjadi strategi bertahan, tetapi juga menjadi kunci pertumbuhan bagi UKM. Kemampuan untuk membaca tren, mengintegrasikan teknologi, dan menyesuaikan nilai yang ditawarkan akan menentukan sejauh mana UKM mampu berkembang dalam lanskap ekonomi digital yang terus berubah.

##### **Struktur Organisasi yang Mendukung Kreativitas**

Struktur organisasi yang cenderung datar dan berbasis tim proyek menunjukkan efektivitas dalam mendorong keterlibatan karyawan dalam proses kreatif. Pada UKM B dan C, pendekatan agile dan kolaboratif terbukti meningkatkan jumlah ide inovatif yang diimplementasikan. Struktur organisasi yang cenderung datar dan berbasis tim proyek terbukti memberikan dampak positif terhadap keterlibatan karyawan dalam proses kreatif. Dalam struktur ini, komunikasi menjadi lebih terbuka dan dua arah, memungkinkan ide-ide dari berbagai level organisasi untuk didengar dan dipertimbangkan. Karyawan merasa memiliki ruang untuk berkontribusi secara langsung terhadap pengembangan produk atau layanan, yang pada akhirnya meningkatkan rasa kepemilikan terhadap inovasi.

Pada kasus UKM B dan C, pendekatan agile dan kolaboratif menjadi fondasi dalam pengelolaan tim. Pendekatan ini menekankan fleksibilitas, adaptabilitas, dan iterasi cepat dalam pengembangan ide. Setiap anggota tim diberikan tanggung jawab dan peran yang jelas, namun tetap memiliki otonomi dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan demikian, tim dapat bergerak lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan kebutuhan pasar maupun masukan pelanggan.

Implementasi struktur yang kolaboratif ini juga berdampak langsung pada peningkatan jumlah ide inovatif yang berhasil diwujudkan. Di UKM B, misalnya, tercatat peningkatan signifikan dalam frekuensi peluncuran produk baru setelah penerapan sistem kerja berbasis proyek. Sementara itu, UKM C berhasil mengembangkan solusi digital internal yang mempermudah layanan pelanggan, yang berasal dari ide tim lintas divisi. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan kreativitas turut menciptakan budaya inovatif di dalam organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses strategis, mereka lebih termotivasi untuk berinovasi dan mencoba pendekatan baru. Faktor ini memperkuat keberlanjutan inovasi, karena mendorong lahirnya solusi dari dalam organisasi secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, struktur organisasi yang fleksibel dan berbasis tim proyek memberikan peluang bagi UKM untuk mengelola inovasi secara lebih efektif. Dengan meminimalkan hierarki dan memperkuat kerja sama antar individu, UKM dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi lahirnya ide-ide kreatif. Pendekatan ini menunjukkan bahwa desain organisasi memainkan peran penting dalam mendukung daya saing dan keberlanjutan inovasi di sektor usaha kecil dan menengah.

### **Peran Open Innovation dalam UKM**

Kolaborasi eksternal menjadi salah satu strategi kunci bagi UKM dalam mengatasi keterbatasan sumber daya dan memperkuat kapasitas inovasi. Kemitraan dengan universitas, lembaga penelitian dan pengembangan (litbang), serta pihak eksternal lainnya membuka akses

terhadap pengetahuan, teknologi, dan keahlian yang sebelumnya sulit dijangkau. Kolaborasi semacam ini tidak hanya memperkaya ide-ide inovatif, tetapi juga mendorong proses pembelajaran organisasi secara berkelanjutan. Dalam praktiknya, UKM D menjadi contoh yang menarik dalam memanfaatkan kolaborasi eksternal untuk mempercepat inovasi. UKM ini menjalin kerja sama strategis dengan sebuah perguruan tinggi lokal untuk mengembangkan produk baru yang lebih sesuai dengan tren pasar dan kebutuhan konsumen. Melalui kolaborasi ini, ide-ide dari dunia akademik dapat diterjemahkan menjadi inovasi yang aplikatif di pasar.

Selain pengembangan produk, kerja sama UKM D dengan institusi pendidikan juga mencakup pelatihan dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Dosen dan mahasiswa dilibatkan dalam program magang, pelatihan teknis, hingga proyek riset terapan. Hal ini tidak hanya memperkaya wawasan karyawan UKM, tetapi juga menciptakan sinergi antara teori dan praktik yang memperkuat daya saing usaha.

Kemitraan ini juga membantu UKM dalam memperoleh akses terhadap fasilitas litbang, seperti laboratorium dan alat uji produk, yang biasanya sulit dimiliki sendiri oleh UKM karena keterbatasan biaya. Dengan memanfaatkan infrastruktur milik mitra akademik, UKM dapat meningkatkan kualitas dan daya saing produknya secara lebih efisien. Kolaborasi ini pun seringkali membuka peluang untuk mendapatkan pendanaan riset atau hibah inovasi dari pemerintah maupun lembaga donor.

Secara keseluruhan, kolaborasi eksternal terbukti menjadi strategi yang efektif bagi UKM dalam membangun inovasi yang berkelanjutan. Kemitraan dengan universitas dan lembaga litbang tidak hanya memberikan akses terhadap teknologi baru, tetapi juga memperkuat kapasitas internal UKM dalam mengelola perubahan dan menciptakan nilai tambah. Dengan semakin terbukanya akses terhadap pengetahuan eksternal, UKM dapat lebih siap bersaing di era ekonomi berbasis inovasi.

### **Kepemimpinan dan Budaya Inovasi**

Pemimpin yang terbuka dan visioner memiliki peran sentral dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tumbuhnya inovasi dalam organisasi, termasuk di kalangan UKM. Kepemimpinan semacam ini ditandai oleh kemampuan untuk melihat peluang di tengah ketidakpastian dan keberanian mengambil risiko yang terukur. Lebih dari sekadar mengarahkan, pemimpin visioner juga menjadi inspirator yang mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mengambil inisiatif.

Salah satu ciri penting dari pemimpin inovatif adalah keterbukaan terhadap ide-ide baru, baik dari internal maupun eksternal organisasi. Mereka tidak mendominasi keputusan secara sepihak, tetapi mendorong diskusi, mendengarkan masukan, dan menghargai kontribusi

dari setiap lapisan karyawan. Dalam konteks ini, partisipasi aktif dari tim dianggap sebagai aset utama dalam proses penciptaan nilai melalui inovasi. Contoh konkret dari peran pemimpin visioner terlihat pada UKM E. Pemimpinnya secara konsisten memberikan ruang bagi tim untuk bereksperimen, bahkan ketika hasilnya belum tentu berhasil. Budaya yang tidak menghukum kegagalan memungkinkan karyawan merasa aman untuk mencoba pendekatan baru dan belajar dari kesalahan. Pendekatan ini secara signifikan meningkatkan jumlah dan kualitas ide yang muncul dari dalam organisasi.

Lebih jauh, pemimpin UKM E juga berperan sebagai fasilitator dalam menyediakan sumber daya, waktu, dan dukungan moral bagi proyek-proyek inovatif. Ia memahami bahwa inovasi bukan hanya tentang hasil akhir, tetapi juga tentang proses pembelajaran yang berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat berkembang secara organik dan membangun ketangguhan dalam menghadapi tantangan eksternal. Dengan demikian, kepemimpinan yang terbuka dan visioner bukan hanya memperkuat budaya inovasi, tetapi juga membentuk fondasi yang kokoh bagi keberlangsungan usaha. Dalam era yang penuh disrupsi, pemimpin seperti ini menjadi penggerak utama transformasi UKM menuju organisasi yang adaptif, kreatif, dan berdaya saing tinggi.

## **5. KESIMPULAN**

Inovasi model bisnis dan struktur organisasi yang adaptif merupakan landasan utama dalam mendorong kreativitas di lingkungan UKM. Model bisnis yang fleksibel memungkinkan UKM untuk menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan kebutuhan konsumen yang dinamis. Sementara itu, struktur organisasi yang terbuka terhadap ide-ide baru memberi ruang bagi karyawan untuk berkontribusi secara aktif dalam proses inovatif.

Selain itu, pendekatan Open Innovation terbukti menjadi strategi yang relevan dalam menghadapi keterbatasan sumber daya yang kerap menjadi tantangan utama UKM. Dengan melibatkan pihak eksternal seperti universitas, lembaga penelitian, dan mitra industri, UKM dapat memperluas akses terhadap pengetahuan dan teknologi baru. Kolaborasi ini mendorong terbentuknya ekosistem inovasi yang saling mendukung dan mempercepat proses penciptaan nilai.

Dalam konteks tersebut, dukungan kebijakan dari pemerintah menjadi sangat penting untuk menciptakan iklim yang kondusif bagi inovasi di sektor UKM. Kebijakan yang memfasilitasi kolaborasi lintas sektor, penyediaan infrastruktur teknologi, serta pendanaan riset dan pengembangan akan membantu UKM mengembangkan kapasitas inovatifnya secara berkelanjutan. Tanpa dukungan ini, potensi inovatif UKM sulit berkembang secara maksimal.

Pelatihan manajerial dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia juga harus menjadi prioritas. Banyak UKM yang belum memiliki kemampuan manajerial yang memadai dalam mengelola perubahan dan menerapkan inovasi secara sistematis. Program pelatihan yang dirancang khusus untuk pelaku UKM akan membantu mereka mengadopsi pola pikir inovatif, memperkuat kepemimpinan, dan meningkatkan efisiensi operasional. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan inovasi di UKM bukan hanya bergantung pada ide kreatif semata, melainkan juga pada struktur organisasi yang mendukung, model bisnis yang relevan, dan kolaborasi eksternal yang terkelola dengan baik. Sinergi antara kebijakan publik, kapasitas internal, dan jaringan eksternal akan menentukan sejauh mana UKM dapat menjadi aktor utama dalam pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, J. (2015). *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*. Wiley.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194.