

INOVASI MODEL BISNIS BERBASIS KEMITRAAN DALAM MENDORONG PERTUMBUHAN ORGANISASI SUSTAINABLE: STUDI KASUS NBRS CORP

Rakhmad Agung Hidayatullah¹, Almeiwa Avis Mirabel Nurhuda²
rakhmadagunghidayatullah@gmail.com¹, almeiwa.avisa@unida.gontor.ac.id²
Universitas Darussalam Gontor

Abstrak

Latar Belakang: Inovasi Model Bisnis (Business Model Innovation/BMI) merupakan instrumen strategis utama untuk membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan di tengah dinamika pasar yang terdistrupsi. Meskipun literatur BMI didominasi oleh studi pada sektor berteknologi tinggi (high-tech) dan platform digital, pemahaman mengenai operasionalisasinya pada perusahaan fashion muslim berbasis jaringan kemitraan komunal-sosial masih belum terpetakan secara sistematis. Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana BMI merekonstruksi penciptaan nilai guna mendorong pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan, dengan mengeksplorasi secara mendalam strategi NBRS Corp sebagai salah satu entitas utama industri modest fashion di Indonesia. Metode & Sumber Data: Penelitian kualitatif studi kasus tunggal ini memanfaatkan penelusuran data sekunder yang kaya (rich secondary data) mencakup dokumen internal perusahaan, siaran pers, laporan industri, dan artikel jurnal bereputasi. Data dianalisis secara sistematis menggunakan analisis tematik (thematic analysis) melalui prosedur koding bertahap (open, axial, dan selective coding). Hasil Utama: Temuan penelitian mengungkapkan bahwa skalabilitas dan ketahanan organisasi NBRS Corp tidak didorong secara dominan oleh inovasi produk yang radikal, melainkan oleh empat pilar strategis: restrukturisasi saluran kemitraan berjenjang, akselerasi difusi inovasi berbasis platform digital, pelembagaan kapabilitas organisasi melalui edukasi berkelanjutan (Nibras Academy), dan pembentukan ekosistem bisnis terintegrasi (business-led ecosystem). Novelty & Implikasi: Kebaruan studi ini terletak pada formulasi Integrated Business Model Innovation Framework yang memadukan teori BMI, difusi inovasi, dan ekosistem bisnis dalam konteks industri kreatif berbasis kemitraan. Implikasi praktis memberikan panduan navigasi bagi pengambil keputusan dan pelaku UMKM dalam melakukan collaborative scaling tanpa beban biaya modal (capital expenditure) yang tinggi. **Kata Kunci:** Inovasi Model Bisnis, Pertumbuhan Organisasi, Strategi Kemitraan, Ekosistem Inovasi, Modest Fashion.

PENDAHULUAN

Industri fashion global sedang mengalami transformasi struktural yang masif sebagai dampak dari akumulasi pergeseran preferensi konsumen, akselerasi teknologi digital, volatilitas rantai pasok global, dan urgensi keberlanjutan bisnis (Geissdoerfer et al., 2018). Dalam lanskap persaingan yang kian kompleks ini, pemertahanan keunggulan bersaing (sustained competitive advantage) tidak lagi dapat disandarkan semata-mata pada diferensiasi produk fisik atau efisiensi biaya operasional internal (Teece, 2010). Entitas bisnis dituntut untuk melakukan konseptualisasi ulang secara menyeluruh terhadap arsitektur penciptaan nilai (value creation), penyampaian nilai (value delivery), dan penangkapan nilai (value capture) melalui Inovasi Model Bisnis (Business Model Innovation/BMI) (Amit & Zott, 2012; Foss & Saebi, 2017). BMI menekankan pada rekonfigurasi logika operasional dan strategi perusahaan sehingga memungkinkan organisasi beradaptasi secara lincah (agile) tanpa harus bergantung secara penuh pada terobosan teknologi yang bersifat radikal (Snihur & Wiklund, 2019).

Dalam peta perekonomian nasional, Indonesia memegang posisi yang sangat strategis dalam industri fashion muslim (modest fashion) dunia (Latifi et al., 2021). Didorong oleh demografi populasi muslim yang besar, peningkatan kesadaran berbusana syar'i, serta penetrasi niaga elektronik (e-commerce), sektor ini bertransformasi dari usaha mikro skala

rumah tangga menjadi ekosistem komersial dengan tingkat persaingan yang sangat tinggi. Kendati demikian, mayoritas pelaku usaha dalam industri ini kerap menghadapi growth ceiling—sebuah kondisi stagnasi yang dipicu oleh keterbatasan kapabilitas pengelolaan jaringan distribusi, kerentanan rantai pasok, dan ketidakmampuan melakukan skalabilitas usaha secara efisien. Pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan membutuhkan kerangka kerja manajemen strategis yang tidak hanya terfokus pada estetika desain busana, melainkan pada keunggulan tata kelola jaringan dan strategi kemitraan (Wirtz & Daiser, 2018).

NBRS Corp muncul sebagai fenomena empiris yang unik dan menarik dalam industri fashion muslim Indonesia. Berbeda dari model bisnis retail konvensional yang bertumpu pada ekspansi toko fisik milik sendiri (company-owned stores) atau model direct-to-consumer (D2C) secara murni, NBRS Corp mencatatkan pertumbuhan skala organisasi yang pesat melalui pengembangan jaringan kemitraan terstruktur (distributor, agen, dan reseller), integrasi platform digital in-house, serta pemberdayaan ekosistem bisnis berbasis komunitas lokal. Trajektori perkembangan NBRS Corp mengindikasikan bahwa skalabilitas organisasi dapat dicapai secara berkelanjutan melalui rekonstruksi model bisnis berbasis kolaborasi inter-organisasional yang terintegrasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berlandaskan pada filosofi konstruktivisme (constructivism/interpretivism), yang memandang realitas organisasi sebagai hasil konstruksi sosial dari tindakan strategis, interaksi antar-aktor, dan pemaknaan kontekstual (Yin, 2018). Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus tunggal mendalam (qualitative single-case study). Desain studi kasus tunggal sangat tepat digunakan ketika menguji fenomena unik atau kasus representatif (revelatory case) yang mampu menjawab pertanyaan "bagaimana" (how) dan "mengapa" (why) terkait proses rekonstruksi model bisnis dalam konteks nyata yang kompleks.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rekonstruksi Kodifikasi Kualitatif

Melalui eksekusi tahapan pengodean bertahap (Open, Axial, dan Selective Coding) terhadap keseluruhan korpus data sekunder, berhasil diartikulasi struktur hierarki kodifikasi kualitatif yang melandasi Inovasi Model Bisnis NBRS Corp.

Tabel 2. Matriks Struktur Kodifikasi Kualitatif (Coding Structure)

Kode Awal (Open Coding)	Kategori Aksial (Axial Coding)	Tema Inti (Selective Coding)
- Transformasi dari toko retail mandiri ke sistem kemitraan terstruktur - Pembentukan struktur berjenjang: Distributor, Agen, dan Reseller - Penetapan penetapan klaster wilayah dan marjin komersial yang adil	Restrukturisasi Saluran Distribusi Kemitraan	Tema 1: Inovasi Arsitektur Model Bisnis Kemitraan
- Pengembangan aplikasi pemesanan dan manajemen stok internal - Digitalisasi sistem inventaris terintegrasi di seluruh mitra - Penyediaan materi pemasaran digital yang siap diguna-ulang	Digitalisasi Ekosistem dan Operasional Mitra	Tema 2: Akselerasi Difusi Inovasi Berbasis Digital

Kode Awal (Open Coding)	Kategori Aksial (Axial Coding)	Tema Inti (Selective Coding)
• Penyelenggaraan kurikulum pembinaan rutin melalui Nibras Academy • Standardisasi operasional outlet fisik (Nibras House) • Pemberian sertifikasi dan sistem insentif kepemimpinan mitra	Standardisasi dan Pelembagaan Kapabilitas	Tema 3: Pelembagaan Kapabilitas Organisasi
• Kemitraan strategis dengan jaringan majelis taklim dan komunitas wanita • Kolaborasi sistemik dengan perusahaan logistik dan fintech • Penyelenggaraan kegiatan pemberdayaan ekonomi komunal	Pembentukan Ekosistem Bisnis Terintegrasi	Tema 4: Penguatan Ekosistem Bisnis Terintegrasi

Analisis Tematik Hasil Penelitian

• Tema 1: Inovasi Arsitektur Model Bisnis Kemitraan

Temuan Utama: Pertumbuhan akseleratif NBR Corp berakar dari transformasi mendasar pada model bisnisnya, yang bergeser dari penjualan lepas konvensional menjadi arsitektur kemitraan berjenjang yang terstruktur ketat. Perusahaan menetapkan tiga tingkatan mitra strategis—Distributor, Agen, dan Reseller—dengan pembagian peran, wilayah operasional, dan margin keuntungan yang terintegrasi.

Bukti Dokumenter: Dokumen internal dan publikasi bisnis (D1, D2) menunjukkan bahwa penetapan konsep "Nibras House" sebagai titik distribusi lokal berhasil memperluas penetrasi pasar hingga ke tingkat kecamatan di seluruh Indonesia tanpa mewajibkan perusahaan pusat mengalokasikan investasi modal fisik (capital expenditure) untuk pembukaan gerai fisik mandiri.

Interpretasi Akademik: Temuan ini mengonfirmasi terjadinya rekonfigurasi dimensi Value Delivery dan Value Capture (Amit & Zott, 2012). NBR Corp berhasil mengonversi biaya tetap ekspansi menjadi biaya variabel berbasis kinerja kolaboratif. Strategi ini secara signifikan meminimalkan risiko finansial perusahaan pusat sembari meningkatkan skalabilitas pasar secara eksponensial.

• Tema 2: Akselerasi Difusi Inovasi Berbasis Digital

Temuan Utama: Proses difusi inovasi di NBR Corp tidak dibatasi pada peluncuran katalog produk busana baru, melainkan mencakup penyebaran infrastruktur teknologi digital operasional ke seluruh tingkatan mitra jaringan.

Bukti Dokumenter: Data sekunder (D2, D4) mencatat implementasi platform aplikasi digital khusus mitra yang memungkinkan pemantauan ketersediaan stok barang secara real-time, pemesanan otomatis, serta distribusi aset promosi digital.

Interpretasi Akademik: Mengacu pada Teori Difusi Inovasi (Rogers, 2003), NBR Corp secara efektif menekan tingkat kerumitan (complexity) adopsi teknologi dan meningkatkan keunggulan relatif (relative advantage) bagi para mitra. Platform digital berfungsi sebagai pendorong yang mempercepat arus lalu lintas barang dan informasi di sepanjang jaringan distribusi.

• Tema 3: Pelembagaan Kapabilitas Organisasi (Organizational Capability)

Temuan Utama: Ketahanan bisnis NBR Corp ditopang oleh pelembagaan kapabilitas organisasi melalui program edukasi dan standardisasi operasional yang berkelanjutan di tingkat mitra.

Bukti Dokumenter: Arsip pelatihan internal dan siaran resmi (D1, D3) mengungkapkan keberadaan lembaga pembinaan internal "Nibras Academy". Program ini menyediakan pelatihan manajerial rutin, mencakup literasi keuangan dasar, digital marketing, hingga kepemimpinan operasional bagi para agen dan reseller.

Interpretasi Akademik: Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan kemitraan pada NBR Corp tidak bersifat transaksional jangka pendek, melainkan berorientasi pada pengembangan kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*) (Teece, 2018). Perusahaan pusat melakukan transfer pengetahuan manajerial sehingga memunculkan switching cost yang tinggi dan ikatan loyalitas jaringan yang kuat.

• Tema 4: Penguatan Ekosistem Bisnis Terintegrasi

Temuan Utama: NBR Corp membangun ekosistem kolaborasi yang melampaui batas-batas industri retail busana, dengan mengintegrasikan komunitas sosial-keagamaan, penyedia jasa logistik nasional, dan lembaga keuangan.

Bukti Dokumenter: Laporan riset industri dan siaran media (D2, D4) mengonfirmasi bahwa pelibatan aktif kelompok majelis taklim dan organisasi pemberdayaan perempuan menjadi pilar utama penetrasi pasar berbasis komunitas (*community-based marketing*).

Interpretasi Akademik: Selaras dengan konsep *Innovation Ecosystem* (Wirtz & Daiser, 2018), NBR Corp memosisikan diri sebagai *Keystone Firm*. Perusahaan mengorkestrasi berbagai elemen non-bisnis untuk saling menciptakan nilai tambah (*value co-creation*), yang pada akhirnya memperkuat benteng pertahanan bisnis dari ancaman kompetitor.

Pembahasan

Diskusi Teoretis: Integrasi BMI dan Pertumbuhan Organisasi

Hasil analisis menegaskan bahwa fenomena skalabilitas NBR Corp tidak dapat dijelaskan secara utuh melalui kacamata teori manajemen klasik yang hanya berfokus pada keunggulan diferensiasi produk (Teece, 2010). Sebaliknya, temuan ini memperkuat argumen Teece (2018) serta Foss dan Saebi (2017) bahwa Inovasi Model Bisnis (BMI) merupakan pendorong utama penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan pada era dinamika pasar yang tinggi.

Dalam kasus NBR Corp, BMI beroperasi melalui rekonfigurasi mendasar pada rantai nilai. Perusahaan tidak memandang jaringan mitra (*distributor, agen, reseller*) sekadar sebagai saluran penjualan (*sales channel*) pasif, melainkan sebagai aset strategis terintegrasi dalam arsitektur penciptaan nilai. Melalui kombinasi antara kebebasan wirausaha lokal dan kontrol standar operasional dari pusat, NBR Corp berhasil menciptakan efisiensi skala ekonomi (*economies of scale*) sekaligus kelincahan respon lokal (*local responsiveness*).

Perbandingan dengan Literatur Terdahulu

Penelitian ini memperluas batasan teori terdahulu dengan menyajikan perbandingan konseptual yang tajam, sebagaimana dirangkum dalam Matriks Kontribusi Literatur pada Tabel 3.

Tabel 3. Perbandingan Konseptual dengan Literatur Terdahulu

Dimensi Analisis	Pandangan Literatur Dominan Terdahulu	Temuan dan Kontribusi Penelitian Ini
Fokus Konteks BMI	Berfokus pada perusahaan <i>high-tech</i> , manufaktur multinasional, dan platform digital berbasis R&D (Foss & Saebi, 2017; Nambisan et al., 2017).	Membuktikan bahwa BMI beroperasi secara sangat efektif pada industri kreatif <i>fashion</i> berbasis jaringan kemitraan sosial-komunitas.

Dimensi Analisis	Pandangan Literatur Dominan Terdahulu	Temuan dan Kontribusi Penelitian Ini
Peran Kemitraan	Memandang kemitraan secara transaksional sebagai saluran distribusi eksternal sekunder (Amit & Zott, 2012).	Memosisikan sistem kemitraan terstruktur sebagai kapabilitas organisasi inti (<i>core organizational capability</i>) yang dikendalikan secara sistematis.
Mekanisme Difusi	Menekankan adopsi produk/teknologi secara individual oleh konsumen akhir (Rogers, 2003).	Memperluas difusi ke tingkat <i>inter-organizational</i> , mencakup penyebaran SOP, budaya wirausaha, dan platform digital operasional.
Arsitektur Ekosistem	Berfokus pada ekosistem kelembagaan formal (<i>Triple Helix</i> : Pemerintah-Universitas-Manufaktur) (Geissdoerfer et al., 2018).	Mengidentifikasi <i>Business-Led Ecosystem</i> berbasis jaringan sosial-keagamaan komunal sebagai pendorong utama skalabilitas.

Formulasi Integrated Business Model Innovation Framework

Sebagai sintesis utama dari hasil penelitian dan diskusi teoretis, studi ini merumuskan Integrated Business Model Innovation Framework. Kerangka konseptual ini menjelaskan alur hubungan kausalitas antara pemicu lingkungan, mekanisme internal, dan hasil pertumbuhan organisasi.



Gambar 2. Integrated Business Model Innovation Framework

Dalam kerangka kerja ini, BMI berfungsi sebagai core orchestrator. Ketika dihadapkan pada dinamika lingkungan eksternal, BMI mengintegrasikan tiga pilar utama: strategi kemitraan terstruktur sebagai pilar operasional, difusi inovasi sebagai mekanisme penyebaran standar, dan teknologi digital sebagai enabler. Ketiganya memperkuat ekosistem

bisnis terintegrasi yang pada gilirannya melembagakan kapabilitas organisasi dinamis, sehingga menghasilkan pertumbuhan yang berkelanjutan, adaptif, dan skalabel.

Kontribusi Teoretis, Implikasi Praktis, Dan Kebijakan

1. Kontribusi Teoretis

- Perluasan Domain Teori BMI: Penelitian ini berhasil membuktikan keandalan Teori BMI dalam menjelaskan fenomena pertumbuhan pada sektor industri kreatif berbasis kemitraan sosial di negara berkembang, melampaui batas konteks industri high-tech.
- Integrasi Multiperspektif Teoretis: Penelitian ini menyatukan Teori BMI, Teori Difusi Inovasi, dan Teori Ekosistem Bisnis dalam satu kerangka analitis yang komprehensif, mengisi celah fragmentasi teori dalam literatur manajemen strategis.
- Rekonseptualisasi Kemitraan: Mengubah pandangan mengenai kemitraan, dari sekadar taktik pemasaran/distribusi menjadi kapabilitas strategis tingkat tinggi (dynamic capability) yang menentukan skalabilitas organisasi.

2. Implikasi Praktis

- Bagi Manajer dan Eksekutif Industri Fashion: Pengambil keputusan disarankan untuk tidak mengalokasikan seluruh sumber daya hanya pada diferensiasi produk fisik. Fokus strategis harus dialihkan pada pembangunan infrastruktur jaringan kemitraan, standardisasi operasional, dan penyediaan platform digital yang mempermudah operasional mitra.
- Bagi Pelaku UMKM: Ekspansi skala usaha tidak selalu memerlukan biaya modal yang besar (capital expenditure) untuk membuka cabang fisik mandiri. Pelaku UMKM dapat menerapkan strategi collaborative scaling dengan merancang skema kemitraan yang adil, terstruktur, dan saling menguntungkan.

3. Implikasi Kebijakan

Bagi pemerintah dan instansi pembina UMKM, program intervensi kebijakan hendaknya ditransformasikan dari bantuan instrumen teknis yang bersifat insidental (seperti pameran busana atau bantuan alat jahit) menuju program pendampingan penataan ulang model bisnis (business model redesign), fasilitasi adopsi teknologi digital jaringan, serta penguatan tata kelola ekosistem rantai pasok lokal.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pertumbuhan organisasi NBR Corp yang pesat dan berkelanjutan dalam industri modest fashion di Indonesia tidak didorong secara tunggal oleh inovasi produk yang radikal, melainkan oleh keunggulan Inovasi Model Bisnis (BMI) berbasis kemitraan. Keberhasilan ini dicapai melalui empat mekanisme utama: restrukturisasi saluran kemitraan berjenjang, akselerasi difusi inovasi melalui platform digital, pelembagaan kapabilitas organisasi melalui edukasi Nibras Academy, dan penguatan ekosistem bisnis berbasis komunitas. Integrated Business Model Innovation Framework yang dirumuskan memberikan penjelasan teoretis utuh mengenai bagaimana konvergensi antara BMI, difusi inovasi, dan ekosistem bisnis menciptakan skalabilitas serta ketahanan organisasi jangka panjang.

Keterbatasan Penelitian

- Keterbatasan Metodologis: Penelitian ini mengandalkan desain studi kasus tunggal dengan analisis data sekunder berbasis dokumen terinventarisasi. Meskipun triangulasi dokumen dilakukan secara rigor, ketiadaan data primer berupa wawancara mendalam (in-depth interviews) dengan manajer puncak dan mitra lapangan dapat membatasi eksplorasi dinamika persepsi personal para aktor secara langsung.

- Generalisasi Hasil: Temuan dari penelitian kualitatif ini bersifat analytically generalizable (generalisasi analitis teoretis), bukan statistically generalizable, sehingga penerapan kerangka kerja ini pada industri non-retail perlu memperhatikan penyesuaian kontekstual.

Saran Penelitian Selanjutnya

- Pengujian Kuantitatif: Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan uji empiris konfirmatori terhadap Integrated Business Model Innovation Framework menggunakan pendekatan kuantitatif, seperti Structural Equation Modeling (SEM-PLS), dengan melibatkan sampel UMKM fashion yang lebih luas.
- Studi Komparatif Multi-Kasus: Melakukan studi kualitatif komparatif multi-kasus (multiple-case study) yang membandingkan perusahaan fashion berbasis jaringan kemitraan komunal dengan perusahaan yang mengadopsi model Direct-to-Consumer (D2C) berbasis modal ventura.
- Analisis Moderasi: Memasukkan variabel ketidakpastian lingkungan (environmental dynamism) dan tingkat kapabilitas digital (digital capability) sebagai variabel moderasi untuk memetakan kondisi batas (boundary conditions) pengaruh BMI terhadap kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.
- Chesbrough, H. (2020). *Open grid innovation: To survive and thrive in a digital post-pandemic world*. Oxford University Press.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2018). The Sustainable Development Goals and business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416.
- Latifi, M. A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring the mediating role of business model blurs. *Journal of Business Research*, 133, 296–304.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Snihur, Y., & Wiklund, J. (2019). Searching for business model innovation: Visualizing decision paths. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(1), 3–27.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 106, 133–149.
- Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2018). Business model innovation: An integrative literature review. *Journal of Business Model*, 6(1), 14–34.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.