



Perancangan Ulang Aliran Pendapatan: Inovasi Model Bisnis BOO di Era Digital

Muhammad Duta Abi Shelterananda Lukito^{1*}, Isti Raafaldini Mirzanti²

^{1,2} Institut Teknologi Bandung, Jawa Barat, Indonesia

* E-mail Korespondensi: dutaabisl22@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 19-12-2025

Revision: 07-01-2026

Published: 16-01-2026

DOI Article:

[10.24905/permana.v17i3.1364](https://doi.org/10.24905/permana.v17i3.1364)

A B S T R A K

Penelitian ini mengkaji perancangan ulang struktur pendapatan BOO sebagai platform konten kewirausahaan digital yang menghadapi kesulitan dalam mengonversi tingginya keterlibatan audiens menjadi pendapatan yang berkelanjutan. Meskipun mengalami pertumbuhan audiens dan tingkat engagement yang kuat, struktur pendapatan BOO masih bergantung pada *sponsorship* yang bersifat tidak berulang, sehingga menimbulkan ketidakseimbangan antara penciptaan dan penangkapan nilai. Tujuan penelitian ini adalah memperbaiki *Business model canvas* BOO dengan fokus pada penguatan blok *Revenue streams* guna mendukung keberlanjutan bisnis jangka panjang. Penelitian menggunakan pendekatan mixed-method tertanam dengan dominasi kualitatif melalui wawancara mendalam kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal, yang diperkuat oleh data kuantitatif kinerja digital. Proses analisis menerapkan kerangka *Design Thinking* yang didukung oleh analisis *Business Model Innovation* dan *Value Train Mapping*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BOO memiliki kapasitas penciptaan nilai yang kuat melalui edukasi kewirausahaan dan keterlibatan komunitas, namun belum didukung oleh mekanisme pendapatan yang terstruktur. Audiens menunjukkan preferensi tinggi terhadap layanan yang interaktif, personal, dan berbasis pengalaman. Penelitian ini menyimpulkan bahwa model pendapatan hibrida berbasis layanan dan bersifat berulang merupakan kunci keberlanjutan platform kewirausahaan digital.

Kata Kunci: Kewirausahaan Digital, Penangkapan Nilai, Monetisasi Layanan, Keberlanjutan Platform, Pembelajaran Berbasis Komunitas

A B S T R A C T

This study examines the redesign of the revenue structure of BOO, a digital entrepreneurship content platform, in response to the challenge of converting high audience engagement into sustainable income. Despite strong growth and engagement across digital channels, BOO's revenue remains unstable due to heavy reliance on non-

Acknowledgment

2749



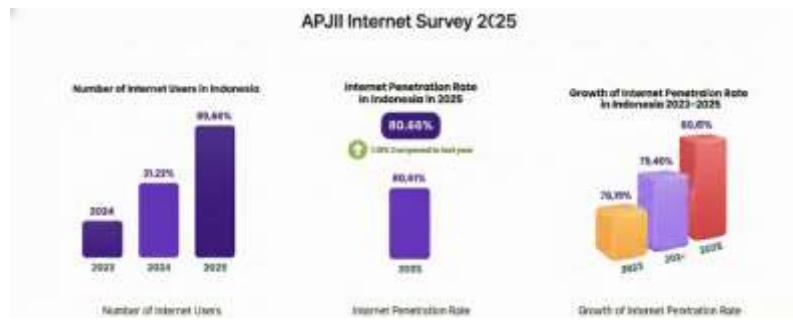
recurring sponsorships, creating an imbalance between value creation and value capture. The research aims to improve BOO's Business model canvas by strengthening the Revenue streams block to enhance long-term sustainability. An embedded mixed-method approach with qualitative dominance was employed, involving in-depth interviews with internal and external stakeholders, supported by quantitative digital performance indicators. The study applied Design Thinking as the primary framework, complemented by Business Model Innovation analysis and Value Train Mapping. The findings indicate that BOO possesses strong value creation capabilities through entrepreneurship education and community engagement; however, these are not supported by structured revenue mechanisms. Audience preferences show high demand for interactive, personalized, and experience-based services. Based on the analysis, the study proposes a hybrid revenue model consisting of paid workshops, mentoring services, membership subscriptions, and event-based partnerships. The study concludes that sustainable revenue generation for digital entrepreneurship platforms depends on diversified, service-oriented, and recurring monetization models aligned with long-term user engagement.

Key word: *Digital Entrepreneurship, Value Capture, Service Monetization, Platform Sustainability, Community Learning*

© 2025 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

PENDAHULUAN

Jurn Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan fundamental terhadap pola perilaku masyarakat dalam mengakses informasi, berinteraksi, dan mengonsumsi media. Proses digitalisasi yang semakin masif tidak hanya mengubah cara individu berkomunikasi, tetapi juga membentuk ulang struktur ekonomi berbasis platform. Di Indonesia, digitalisasi berkembang sangat cepat seiring dengan meningkatnya infrastruktur telekomunikasi, penetrasi internet, serta adopsi perangkat pintar di berbagai lapisan masyarakat. Berdasarkan hasil survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), tingkat penetrasi internet Indonesia pada tahun 2025 telah mencapai 80,66 persen dari total populasi, yang menunjukkan bahwa lebih dari empat perlima penduduk Indonesia telah terhubung dengan internet (Antara News, 2025).

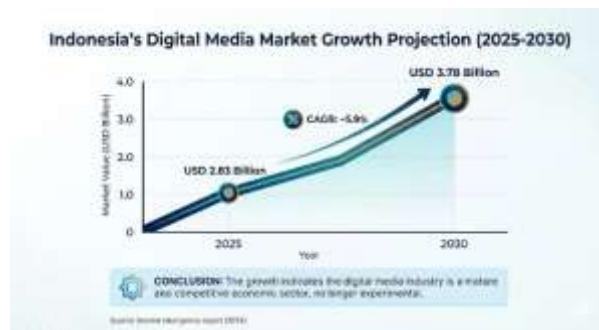


Gambar 1. *APJII Internet Survey*

Sumber: APJII (2025)

Sementara itu, laporan We Are Social & Meltwater Digital 2025 menunjukkan bahwa jumlah pengguna aktif media sosial di Indonesia telah mencapai lebih dari 143 juta pengguna, dengan sebagian besar berasal dari kelompok usia produktif dan generasi muda (Simon Kemp, 2025). Tingginya tingkat penetrasi internet dan media sosial ini menandai terjadinya transformasi besar dalam pola konsumsi media masyarakat Indonesia, di mana aktivitas digital tidak lagi hanya digunakan sebagai sarana hiburan dan komunikasi sosial, melainkan telah menjadi bagian penting dari aktivitas ekonomi, pendidikan, serta pengembangan diri. Media digital kini berfungsi sebagai kanal utama dalam penciptaan, distribusi, dan komersialisasi konten.

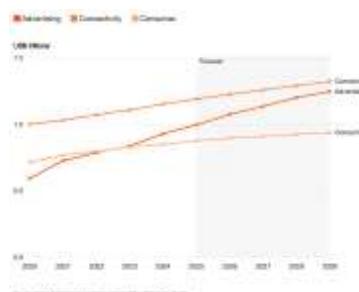
Seiring dengan peningkatan aktivitas digital tersebut, industri media digital Indonesia juga mengalami pertumbuhan yang signifikan. Laporan (Mordor Intelligence, 2024) memproyeksikan bahwa nilai pasar media digital Indonesia diperkirakan mencapai USD 2,83 miliar pada tahun 2025 dan akan terus meningkat hingga USD 3,78 miliar pada tahun 2030, dengan tingkat pertumbuhan tahunan sekitar 5,9 persen. Pertumbuhan ini menunjukkan bahwa industri media digital tidak lagi bersifat eksperimental, melainkan telah menjadi sektor ekonomi yang matang dan kompetitif. Di sisi lain, dinamika ini juga menciptakan tantangan baru bagi pelaku industri, khususnya dalam hal keberlanjutan model bisnis dan stabilitas pendapatan. Meskipun jumlah pengguna dan konsumsi konten terus meningkat, tidak semua pelaku media digital mampu mengonversi pertumbuhan tersebut menjadi sumber pendapatan yang stabil dan berulang.



Gambar 2. Market Growth Projection

Sumber: data diolah (2025)

Kondisi ini diperkuat oleh laporan PwC Global Entertainment and Media Outlook 2025–2029, yang menyatakan bahwa model monetisasi berbasis iklan digital masih mendominasi lebih dari 45 persen pendapatan industri media digital, namun model ini semakin menghadapi ketidakpastian akibat perubahan algoritma platform, kebijakan privasi, serta fluktuasi belanja iklan (PWC, 2025). Di sisi lain, model berbasis langganan (*subscription*), keanggotaan (membership), penjualan produk digital, serta monetisasi komunitas mulai menunjukkan pertumbuhan yang lebih stabil, khususnya pada sektor edukasi dan konten berbasis nilai tambah.



Gambar 3. Ad Spending Surpasses Consumer Spending

Sumber: data diolah (2025)

Dalam konteks ekonomi kreatif nasional, konten digital dan media daring juga semakin diakui sebagai penggerak utama pertumbuhan ekonomi. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia menyampaikan bahwa sektor ekonomi digital, termasuk konten kreatif dan media daring, diproyeksikan memberikan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) ekonomi kreatif nasional. Majoritas pelaku ekonomi digital di Indonesia berasal dari skala usaha kecil, individu kreator, dan UMKM berbasis platform (Bayu Saputra, 2025).



Fenomena ini menunjukkan bahwa peluang ekonomi digital tidak hanya dimanfaatkan oleh perusahaan besar, tetapi juga terbuka luas bagi pelaku usaha kecil dan individu kreator. Namun demikian, tantangan utama yang dihadapi pelaku konten digital berskala kecil dan menengah bukanlah pada penciptaan audiens, melainkan pada keberhasilan membangun mekanisme pendapatan yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, industri konten berbasis edukasi dan kewirausahaan juga menunjukkan tren pertumbuhan yang positif. Meningkatnya minat generasi muda terhadap kewirausahaan, pengembangan diri, serta pembelajaran berbasis digital mendorong munculnya berbagai platform podcast, kanal edukasi, dan komunitas digital berbasis pengetahuan. Pola konsumsi media telah beralih dari sekadar hiburan menuju konten yang memiliki nilai pembelajaran, inspirasi, dan aplikatif. Namun, sebagaimana platform digital lainnya, tantangan utama tetap terletak pada bagaimana nilai edukatif tersebut dapat dikonversi menjadi nilai ekonomi yang berkelanjutan.

Kondisi ini menegaskan bahwa di era ekonomi digital, keberhasilan suatu entitas media tidak lagi cukup diukur dari banyaknya pengguna atau tingginya interaksi di platform, tetapi dari sejauh mana model bisnis yang digunakan mampu mengintegrasikan proposisi nilai, segmen pelanggan, dan mekanisme pendapatan secara selaras. Dengan demikian, evaluasi dan perancangan ulang model bisnis, khususnya pada aspek *Revenue streams*, menjadi kebutuhan strategis bagi berbagai pelaku konten digital yang ingin menjaga keberlanjutan usahanya di tengah kompetisi yang semakin ketat dan perubahan teknologi yang cepat.

Dalam konteks perkembangan tersebut, pelaku industri konten digital di Indonesia dihadapkan pada dua dinamika yang berjalan secara bersamaan. Di satu sisi, peluang pasar terus berkembang seiring meningkatnya penetrasi internet, pertumbuhan pengguna media sosial, dan bertambahnya kebutuhan masyarakat terhadap konten yang edukatif, inspiratif, dan relevan dengan kehidupan sehari-hari, termasuk dalam bidang kewirausahaan dan pengembangan diri. Di sisi lain, tantangan keberlanjutan model bisnis juga semakin kompleks, terutama terkait bagaimana perhatian dan keterlibatan audiens (*audience attention and engagement*) dapat dikonversi menjadi arus pendapatan yang stabil dan terukur. Pemahaman mengenai dinamika umum industri digital dan tantangan struktural terkait model pendapatan ini menjadi landasan penting sebelum memfokuskan analisis pada kasus spesifik suatu entitas media berbasis konten.



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan dukungan data kuantitatif deskriptif (*embedded mixed method*) (Creswell, 2017). Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus (*case study*) dengan strategi *single-case study*, karena penelitian ini berfokus pada satu objek secara spesifik, yaitu BOO sebagai platform digital berbasis *podcast* di bidang edukasi kewirausahaan. Fokus utama penelitian ini diarahkan secara spesifik pada blok *Revenue streams* dalam *Business Model Canvas*. Penetapan fokus ini didasarkan pada temuan awal bahwa permasalahan utama BOO terletak pada mekanisme penangkapan nilai (*value capture*), bukan pada penciptaan nilai (*value creation*) maupun penyampaian nilai (*value delivery*).

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder, yang dikombinasikan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai struktur model bisnis BOO, khususnya pada blok *Revenue streams*. Penggunaan dua jenis data tersebut sejalan dengan pendekatan penelitian kualitatif yang menekankan pentingnya triangulasi sumber data untuk meningkatkan kedalaman analisis dan keabsahan temuan penelitian (Creswell, J. W. ., & Plano Clark, 2018).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga pendekatan utama, yaitu wawancara mendalam (in-depth interview), observasi digital, dan dokumentasi. Pemilihan ketiga teknik ini didasarkan pada karakteristik objek penelitian yang berupa platform digital serta tujuan penelitian yang berfokus pada analisis struktur model bisnis, khususnya pada blok *Revenue streams*.

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa individu yang dipilih memiliki pengetahuan, pengalaman, serta keterlibatan langsung terhadap fenomena yang diteliti.

Instrumen utama dalam pengumpulan data primer pada penelitian ini adalah panduan wawancara mendalam (*interview guide*) yang disusun dalam format *semi-terstruktur*. Instrumen wawancara disusun dalam dua kategori utama, yaitu panduan wawancara untuk informan internal dan panduan wawancara untuk informan eksternal.



HASIL

Pemetaan *Business model canvas* (BMC) BOO

Pemetaan *Business model canvas* (BMC) eksisting BOO dilakukan untuk menggambarkan secara sistematis bagaimana struktur model bisnis BOO saat ini bekerja dalam menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. *Business model canvas* digunakan sebagai alat analisis karena mampu menyajikan gambaran holistik model bisnis melalui sembilan blok utama yang saling terhubung, yaitu *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure* (Osterwalder, Alexander., & Pigneur, 2013). Dalam konteks penelitian ini, BMC tidak hanya berfungsi sebagai alat pemetaan, tetapi juga sebagai kerangka diagnosis untuk mengidentifikasi kelemahan struktural, khususnya pada blok *Revenue streams*. Penggunaan BMC sebagai instrumen analisis model bisnis juga banyak digunakan dalam penelitian diluar sana, terutama untuk mengevaluasi dan melihat kesesuaian antara value creation dan value capture dalam organisasi berbasis digital di era modern saat ini (REMANE, G., HANELT, A., TESCH, J. F., & KOLBE, 2017). Studi-studi tersebut menegaskan bahwa kelemahan pada satu blok BMC, terutama *Revenue streams*, dapat memengaruhi keberlanjutan keseluruhan model bisnis.

Pemetaan BMC eksisting BOO dalam penelitian ini disusun berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan beberapa responden internal dan eksternal, observasi digital pada aktivitas BOO di media sosial, serta dokumentasi yang ada pada internal perusahaan. Setiap blok dianalisis secara deskriptif untuk menggambarkan kondisi aktual, dengan kedalaman analisis yang lebih besar diberikan pada blok *Revenue streams* sebagai fokus utama penelitian.

Analisis SWOT *Revenue streams*

a. Strengths

Masuk pada analisis Strengths pada blok *Revenue streams* BOO yang difokuskan untuk mengidentifikasi faktor internal yang secara potensial mendukung keberhasilan *value capture* dari proposisi nilai yang telah dibangun. Dalam kerangka evaluasi model bisnis, kekuatan internal menunjukkan elemen-elemen yang dapat dimanfaatkan untuk memperkuat logika pendapatan yang berkelanjutan (Teece, 2010). Berdasarkan sintesis temuan selama *collect* data interview internal dan eksternal, terdapat beberapa kekuatan utama yang secara konsisten muncul sebagai potensi pendukung pengembangan *Revenue streams*.



Pertama, tingkat kepercayaan audiens terhadap apa yang mereka dapat pada konten BOO yang tergolong tinggi. Mayoritas dari hasil temuan responden eksternal menilai bahwa konten BOO bersifat aplikatif, berbeda dari pembelajaran formal layaknya kelas, serta memberikan wawasan langsung dari pelaku usaha yang dimana praktisi. Kepercayaan terhadap kualitas konten merupakan prasyarat utama dalam knowledge-based monetization, karena pengguna dalam arti audiens cenderung hanya bersedia membayar untuk konten yang dianggap kredibel dan relevan jika diperlukan (Wirtz, 2020). Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun BOO belum memiliki struktur pendapatan yang diinginkan, fondasi kepercayaan pasar terhadap nilai yang ditawarkan sudah terbentuk dan baik.

Kedua, adanya kesediaan conditional willingness to pay dari para interviewers. Temuan dominan menunjukkan bahwa sebagian besar audiens bersedia membayar apabila BOO menyediakan nilai yang bersifat eksklusif dan tidak tersedia dalam konten gratis yang selama ini ada, khususnya dalam bentuk workshop praktikal, mentoring, coaching, dan kelas intensif. Pola ini mencerminkan karakter umum platform berbasis pengetahuan, di mana konten gratis berfungsi sebagai lead generator, sementara layanan bernilai tambah menjadi sumber utama pendapatan langsung (Wirtz, 2020). Temuan ini merupakan kekuatan penting karena menunjukkan bahwa hambatan utama bukan pada penolakan pasar untuk membayar, melainkan pada desain produk dan struktur layanan berbayar itu sendiri.

Ketiga, kedekatan emosional dan relevansi generasi antara tim BOO dan audiens. Responden menyatakan bahwa usia tim yang relatif dekat dengan audiens, gaya komunikasi yang egaliter, serta pendekatan yang tidak terlalu formal menciptakan rasa kedekatan psikologis dan kepercayaan. Dalam literatur customer engagement, kedekatan emosional antara pengguna dan platform berperan besar dalam meningkatkan loyalitas serta potensi konversi ke layanan berbayar (Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, 2014). Hal ini memperkuat posisi BOO untuk mengembangkan model *Revenue streams* dengan community-based revenue.

Keempat, adanya bukti awal efektivitas kemitraan berbasis aktivitas (activity-based partnership). Kolaborasi BOO dengan mitra eksternal dalam bentuk workshop tematik menunjukkan bahwa skema kerja sama berbasis kegiatan nyata mampu meningkatkan engagement kedua belah pihak. Dalam konteks pengembangan *Revenue streams*, model kemitraan semacam ini merupakan kekuatan karena membuka peluang pendapatan dari event berbayar, co-creation program, dan pelatihan berbasis praktik. (Foss & Saebi, 2018) menegaskan bahwa inovasi model bisnis yang berbasis kemitraan strategis sering kali

2756



menjadi pengungkit utama dalam pembentukan arus pendapatan baru yang lebih berkelanjutan (Foss, N. J., & Saebi, 2018).

Kelima, fleksibilitas model awal *Revenue streams* BOO yang masih bersifat eksploratif. Meskipun secara struktural kondisi ini tergolong sebagai kelemahan, dari perspektif kekuatan strategis, fleksibilitas ini memungkinkan BOO untuk beradaptasi lebih cepat tanpa terikat pada satu pola pendapatan yang kaku. (Teece, 2010) menyatakan bahwa fleksibilitas dalam desain awal mekanisme pendapatan dapat menjadi keunggulan apabila organisasi mampu merespons peluang pasar dengan cepat melalui reconfiguring business model (Teece, 2010).

b. Weakness

Analisis kelemahan (*weaknesses*) pada blok *Revenue streams* difokuskan untuk mengidentifikasi keterbatasan internal yang menghambat proses penangkapan nilai (value capture) BOO secara optimal. Dalam konteks evaluasi model bisnis, kelemahan menunjukkan area struktural yang belum berfungsi efektif dan berpotensi menurunkan keberlanjutan pendapatan apabila tidak segera diperbaiki. Berdasarkan sintesis temuan wawancara internal dan eksternal, kelemahan utama *Revenue streams* BOO pertama terletak pada ketergantungan yang sangat tinggi terhadap pendanaan internal dan sumber pendapatan yang tidak berulang. Sampai saat ini, sebagian besar biaya operasional masih ditopang oleh dana pribadi tim, sementara pendapatan dari kolaborasi bersifat insidental dan tidak berbasis kontrak jangka panjang. Dalam literatur model bisnis digital, ketergantungan pada pendanaan internal dan pendapatan berbasis proyek dikategorikan sebagai bentuk *fragile revenue structure* yang berisiko tinggi terhadap keberlanjutan arus kas (Wirtz, 2020).

Kelemahan kedua adalah belum adanya produk atau layanan berbayar yang terdefinisi secara jelas sebagai sumber pendapatan utama. Meskipun audiens menunjukkan minat terhadap workshop, coaching, dan mentoring, hingga saat ini BOO belum memiliki desain produk berbayar yang terstandardisasi, baik dari sisi kurikulum, sistem pembayaran, maupun mekanisme penyampaian layanan. Teece (2010) menegaskan bahwa kegagalan organisasi digital dalam merumuskan revenue logic yang jelas sering menjadi penyebab utama tidak tercapainya keberlanjutan bisnis, meskipun nilai yang ditawarkan sebenarnya kuat. Ketiga, belum adanya integrasi antara engagement audiens dengan mekanisme konversi pendapatan. Tingginya interaksi di media sosial dan tingkat keterlibatan audiens masih berfungsi dominan sebagai indikator popularitas konten, tetapi belum dihubungkan secara sistematis dengan aktivitas transaksi atau pembelian layanan. Zott dan Amit (2017) menyatakan bahwa salah

satu kelemahan umum pada platform digital tahap awal adalah terjadinya pemisahan antara engagement strategy dan monetization strategy, sehingga perhatian audiens tidak berhasil diubah menjadi arus pendapatan yang konsisten (Zott, C., & Amit, 2010).

Kelemahan keempat berkaitan dengan keterbatasan kapasitas sumber daya dalam mengelola aktivitas monetisasi secara profesional. Tim BOO saat ini masih berfokus pada produksi konten dan pengelolaan komunitas, sementara fungsi komersial seperti pengembangan produk berbayar, manajemen penjualan, dan pengelolaan kemitraan bisnis belum dikelola sebagai unit yang terstruktur. Dalam perspektif resource-based view, keterbatasan kapabilitas komersial merupakan hambatan utama dalam mengubah potensi pasar menjadi pendapatan aktual. Kelima, mindset audiens yang masih memandang konten edukasi sebagai sesuatu yang seharusnya gratis juga menjadi kelemahan internal yang memengaruhi lambatnya konversi pendapatan. Pola ini diperkuat oleh kultur digital yang terbiasa mengakses konten gratis di berbagai platform. Berman (2012) menegaskan bahwa resistensi awal terhadap pembayaran merupakan tantangan umum dalam monetisasi konten digital, terutama pada platform yang sejak awal membangun audiens melalui model free access.

c. *Opportunities*

Dalam kerangka Business Model Generation, peluang mencerminkan dinamika pasar, perubahan perilaku pelanggan, serta perkembangan teknologi yang dapat memperkuat logika penangkapan nilai (value capture) apabila dirancang secara tepat.

Berdasarkan laporan dari hasil wawancara eksternal, internal, serta dukungan literatur, peluang utama pertama terletak pada meningkatnya kebutuhan pasar terhadap pembelajaran kewirausahaan yang bersifat praktis dan aplikatif disaat ini. Audiens menunjukkan preferensi terhadap format pembelajaran berupa workshop, coaching, dan mentoring yang memberikan solusi langsung terhadap permasalahan bisnis nyata yang ada. Tren ini sejalan dengan temuan (Wirtz, 2020) yang menegaskan bahwa knowledge-based services memiliki potensi monetisasi yang tinggi bila dilihat dari pandang kemauan audiens apabila mampu menawarkan pengalaman belajar yang kontekstual dan berorientasi pada hasil nyata.

Peluang kedua yakni pertumbuhan ekosistem ekonomi kreatif dan pendidikan nonformal di Indonesia. Sektor ekonomi kreatif, khususnya bisnis yang mengutamakan konten digital dan edukasi digital, terus berkembang dan membuka ruang bagi model pendapatan berbasis pelatihan, komunitas, dan sertifikasi nonformal. Dalam konteks ini, BOO berpeluang memosisikan diri sebagai penyedia entrepreneurship learning platform yang



tidak hanya menawarkan konten gratis, tetapi juga layanan pengembangan kapasitas berbasis experiential learning, sebagaimana diidentifikasi oleh (Teece, 2010) sebagai salah satu sumber utama penciptaan dan penangkapan nilai dalam ekonomi digital.

Peluang ketiga berasal dari potensi penguatan *Revenue streams* melalui activity-based partnerships yang strategis untuk perusahaan. Temuan dari mitra eksternal menunjukkan bahwa kolaborasi dalam bentuk company visit ke workshop langsung tidak hanya meningkatkan engagement, tetapi juga membuka peluang pendapatan bersama. (Foss & Saebi, 2018) menegaskan bahwa kemitraan strategis dalam inovasi model bisnis memungkinkan perusahaan mengakses sumber daya baru, memperluas pasar, serta membentuk skema pendapatan yang lebih adaptif tanpa harus membangun seluruh kapabilitas secara internal.

Peluang keempat adalah model mix atau hybrid dimana perpaduan konten gratis dan layanan berbayar (freemium–premium hybrid model). Audiens disini secara dominan masih menginginkan suatu konten yang dapat diputar berulang namun tetap gratis, tetapi bersedia membayar untuk layanan eksklusif yang memberikan nilai tambah nyata bagi mereka. Model ini telah menjadi praktik umum dalam bisnis media digital dan platform berbasis edukasi, di mana konten gratis berfungsi sebagai customer acquisition tool, sedangkan layanan premium menjadi sumber utama pendapatan (Wirtz, 2020). Hal ini membuka peluang bagi BOO untuk merancang struktur *Revenue streams* berbasis tiered services.

Peluang kelima berkaitan dengan pemanfaatan membangun komunitas sebagai basis monetisasi jangka panjang. Kedekatan relasional antara BOO dan audiens, serta tingginya kepercayaan terhadap konten, menciptakan fondasi bagi pengembangan community-based revenue model, seperti membership, kelas eksklusif komunitas, dan program inkubasi wirausaha. Dalam perspektif (Zott & Amit, 2010), model pendapatan berbasis komunitas memungkinkan terciptanya recurring revenue sekaligus memperkuat loyalitas pelanggan dalam jangka panjang. Terlihat antusian mereka untuk berkegiatan dan bisa berbicara dengan ahlinya untuk masalah yang mereka hadapi. Dari semu peluang yang ada peluang utama *Revenue streams* BOO meliputi permintaan pasar terhadap pembelajaran kewirausahaan praktis dan ekonomis, pertumbuhan ekonomi kreatif dan edukasi digital, potensi kemitraan berbasis aktivitas, pengembangan model freemium–premium, serta monetisasi berbasis komunitas.



d. *Threats*

Dalam kerangka Business Model Generation, ancaman mencerminkan tekanan lingkungan yang berasal dari perubahan perilaku konsumen, intensitas persaingan, dinamika teknologi, serta ketergantungan terhadap platform eksternal (Osterwalder & Pigneur, 2010). Berdasarkan hasil data yang menjadi temuan wawancara eksternal, salah satu ancaman utama adalah mindset audiens yang masih kuat bahwa konten edukasi seharusnya dapat diakses secara gratis. Responden menyatakan bahwa peralihan dari konten gratis menuju layanan berbayar cenderung menghadapi resistensi awal. Dalam literatur monetisasi konten digital, fenomena ini dikenal sebagai free content trap, yaitu kondisi ketika audiens yang sejak awal terpapar dengan konten gratis menunjukkan keberatan ketika dikenalkan pada skema berbayar (Wirtz, 2020). Ancaman ini berpotensi memperlambat tingkat adopsi layanan berbayar BOO pada fase awal implementasi.

Ancaman kedua adalah tingginya intensitas persaingan di industri konten kewirausahaan digital. Banyak platform, kreator independen, serta lembaga pelatihan yang menawarkan konten serupa, baik dalam bentuk gratis maupun berbayar. Persaingan ketat ini tidak hanya terjadi pada aspek konten saja, tetapi juga pada harga, kualitas narasumber, dan kredibilitas program seperti apa nantinya yang akan diterima oleh audiens. Seperti (Zott & Amit, 2010) menegaskan bahwa dalam ekosistem digital yang kompetitif, diferensiasi model bisnis menjadi prasyarat utama bagi keberhasilan monetisasi, bukan sekadar kualitas produk semata.

Ancaman ketiga berkaitan dengan ketergantungan terhadap platform pihak ketiga seperti YouTube dan Instagram sebagai saluran distribusi utama. Perubahan algoritma, kebijakan monetisasi, atau penurunan jangkauan organik dapat secara langsung memengaruhi visibilitas konten BOO dan potensi konversi pendapatan. Ketergantungan terhadap platform eksternal ini dipandang sebagai risiko struktural dalam banyak model bisnis digital (Teece, 2010), karena perusahaan tidak memiliki kendali penuh atas mekanisme distribusi dan arus perhatian audiens. Ancaman keempat adalah potensi kejemuhan pada audiens terhadap format konten yang monoton atau narasumber yang kurang memberikan gebrakan langsung. Responden menyatakan bahwa keberlanjutan minat audiens sangat bergantung pada keberagaman perspektif dan relevansi topik yang dibahas. Apabila BOO tidak mampu menjaga kualitas dan inovasi konten, maka tingkat engagement dapat menurun drastis, yang pada akhirnya berdampak langsung pada potensi pendapatan. Dalam konteks ekonomi



perhatian (attention economy), kejemuhan audiens merupakan salah satu pemicu utama penurunan nilai komersial suatu platform digital (Wirtz, 2020)

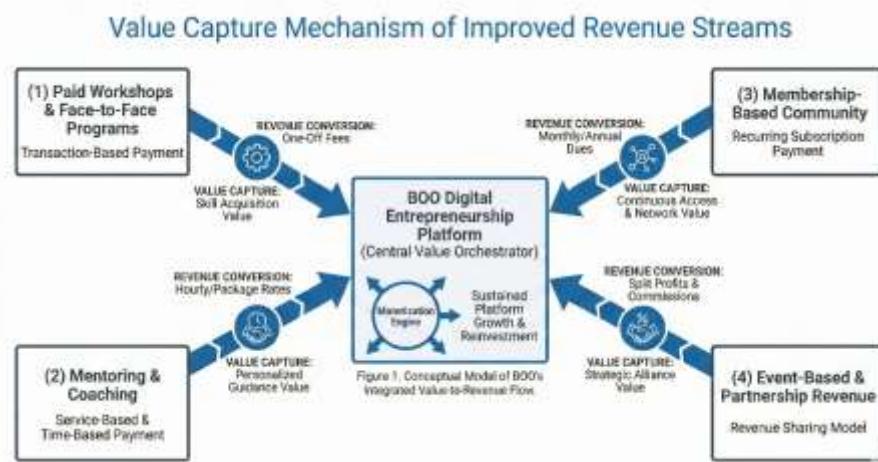
Ancaman kelima adalah ketidakpastian kondisi ekonomi dan daya beli segmen audiens muda. Sebagian besar audiens BOO berasal dari kalangan mahasiswa dan wirausaha pemula yang secara finansial masih berada pada tahap awal. Kondisi ini membuat tingkat sensitivitas terhadap harga relatif tinggi. Kemudian (Teece, 2010) menegaskan bahwa dalam pasar dengan daya beli terbatas, model pendapatan harus dirancang dengan sangat cermat agar tidak menimbulkan hambatan adopsi yang berlebihan (Teece, 2010). Inilah bentuk ancaman utama terhadap *Revenue streams* BOO mencakup resistensi terhadap model berbayar, tingginya persaingan konten kewirausahaan digital, ketergantungan terhadap platform pihak ketiga, potensi kejemuhan audiens, serta keterbatasan daya beli segmen utama.

Mekanisme of Value Capture

Mekanisme value capture pada Improved *Revenue streams* menjelaskan bagaimana nilai yang diciptakan oleh BOO melalui konten, komunitas, dan kemitraan dapat dikonversi secara sistematis menjadi pendapatan yang terukur dan berkelanjutan. Dalam perspektif Business Model Generation, setiap proposisi nilai yang kuat harus diikuti oleh mekanisme penangkapan nilai yang jelas agar model bisnis mampu bertahan secara ekonomi. Dengan demikian, value capture tidak hanya dipahami sebagai proses transaksi, tetapi sebagai integrasi antara segmen pelanggan, hubungan pelanggan, saluran distribusi, dan struktur pendapatan.

- 1) Pada model paid workshop dan face-to-face programs, mekanisme value capture terjadi melalui pembayaran langsung peserta atas akses terhadap pembelajaran berbasis praktik. Nilai yang ditangkap BOO berasal dari pengalaman belajar intensif, interaksi langsung dengan praktisi, serta solusi konkret yang diperoleh peserta. Mekanisme ini bersifat transactional value capture karena pendapatan diperoleh dari setiap kegiatan yang diselenggarakan. Dalam model ini, konversi nilai berlangsung secara langsung dari partisipasi audiens menjadi pendapatan satu kali (one-off revenue).
- 2) Pada model mentoring dan coaching, value capture bersifat lebih personal dan berbasis durasi layanan. Nilai ditangkap melalui pembayaran per sesi atau paket pendampingan, yang merepresentasikan intensitas waktu, kualitas interaksi, serta outcome bisnis yang diharapkan oleh peserta. Mekanisme ini mencerminkan service-based value capture, di mana hubungan jangka menengah antara BOO, mentor, dan peserta menjadi sumber

- utama pendapatan. Model ini juga meningkatkan switching cost bagi pelanggan karena keterikatan personal yang terbentuk selama proses pendampingan.
- 3) Pada model membership-based community, mekanisme value capture dibangun melalui skema iuran berlangganan (subscription fee) yang bersifat bulanan atau tahunan. Nilai yang ditangkap tidak hanya berasal dari satu aktivitas tertentu, tetapi dari akumulasi manfaat berupa akses eksklusif, diskusi tertutup, pembelajaran kolektif, serta jejaring komunitas. Dalam konteks ini, value capture bersifat recurring dan berfungsi sebagai fondasi stabilitas arus kas jangka panjang. Model ini juga memperkuat loyalitas anggota karena manfaat yang diperoleh meningkat seiring dengan lamanya keanggotaan.
- 4) Pada model event-based and partnership revenue, mekanisme value capture terjadi melalui skema pembagian pendapatan (revenue sharing) dan penjualan tiket bersama mitra. Nilai ditangkap dari sinergi sumber daya, jaringan audiens, dan reputasi kedua belah pihak. Dalam model ini, BOO tidak hanya menangkap nilai dari audiens internal, tetapi juga dari ekspansi pasar melalui komunitas mitra. Mekanisme ini menunjukkan bentuk collaborative value capture, di mana nilai ekonomi dibentuk secara kolektif dan didistribusikan berdasarkan kontribusi masing-masing pihak.



Gambar 5. Mechanism of Improved Revenue

Sumber: data diolah (2025)

Perbandingan antara *existing Revenue streams* dan *improved Revenue streams*

Perbandingan antara *existing Revenue streams* dan *improved Revenue streams* dilakukan untuk menunjukkan secara eksplisit perubahan logika penangkapan nilai (value capture) yang dirancang dalam penelitian ini. Pada kondisi awal, struktur pendapatan BOO



masih didominasi oleh sumber-sumber yang bersifat insidental dan tidak berulang, seperti sponsorship, donasi, serta kolaborasi tidak terkontrak. Pola ini menyebabkan ketidakstabilan arus kas dan tingginya ketergantungan terhadap pihak eksternal, terutama sponsor. Dalam perspektif Business Model Generation, struktur pendapatan seperti ini tergolong lemah karena tidak memiliki mekanisme recurring revenue yang mampu menopang keberlanjutan jangka panjang (Osterwalder, Alexander., & Pigneur, 2010).

Sebaliknya, improved *Revenue streams* yang dirancang dalam penelitian ini menunjukkan pergeseran struktural yang signifikan. Sumber pendapatan tidak lagi hanya bergantung pada sponsorship, tetapi diperluas melalui empat model utama, yaitu paid workshop, mentoring and coaching, membership-based community, serta event-based and partnership revenue. Keempat model ini memperkenalkan kombinasi antara pendapatan satu kali (one-off revenue), pendapatan berbasis layanan, dan pendapatan berlangganan (subscription-based revenue). Pergeseran ini mencerminkan transformasi dari model pendapatan pasif menuju model pendapatan aktif yang lebih terkendali oleh BOO. Dari sisi stabilitas, existing *Revenue streams* bersifat fluktuatif karena sangat dipengaruhi oleh minat sponsor, kondisi pasar, serta relasi personal. Sementara itu, improved *Revenue streams* dirancang untuk menghasilkan pendapatan yang lebih stabil melalui mekanisme recurring revenue dari membership dan paket layanan mentoring. Dalam konteks inovasi model bisnis, perubahan ini sejalan dengan prinsip bahwa keberlanjutan bisnis digital sangat ditentukan oleh kemampuannya membangun pendapatan berulang dari basis pelanggan langsung, bukan semata dari pihak ketiga.

Dari perspektif hubungan dengan pelanggan, existing *Revenue streams* memosisikan audiens terutama sebagai konsumen konten gratis, sedangkan pada improved *Revenue streams*, audiens direkonfigurasi menjadi pengguna layanan bernilai tambah (service users). Perubahan peran ini memperkuat ikatan relasional antara BOO dan audiens serta meningkatkan switching cost, terutama melalui model mentoring dan komunitas berlangganan. Dengan demikian, hubungan pelanggan tidak lagi berhenti pada level engagement digital, tetapi berkembang menjadi relasi ekonomi yang saling menguntungkan. Secara keseluruhan, perbandingan ini menunjukkan bahwa improved *Revenue streams* tidak hanya menambah variasi sumber pendapatan, tetapi juga mengubah secara fundamental logika penangkapan nilai BOO, dari yang bersifat insidental menjadi sistematis, dari yang bergantung pada sponsor menjadi berbasis audiens, serta dari yang tidak berulang menjadi



berulang dan lebih terprediksi. Transformasi ini menjadi dasar yang kuat untuk penyusunan *Improved business model canvas* pada subbab berikutnya.

Tabel 1. Improved Business Model Canvas

Aspect	Existing Revenue streams	Improved Revenue streams
Main Income Source	Sponsorship, donation, incidental collaboration	Workshop, mentoring, membership, and partnership
Revenue Pattern	One-off, non-recurring	One-off and recurring
Revenue Stability	Unstable, fluctuative	More stable and predictable
Dependency Level	High dependency on sponsors	Lower dependency and audience-based
Customer Role	Content consumers	Service users
Monetization Control	Low control	High control
Long-term Sustainability	Weak	Stronger and more sustainable

Sumber: data diolah (2025)

Perancangan *Improved Revenue streams* pada penelitian ini merupakan hasil sintesis dari temuan SWOT, wawancara dengan pemangku kepentingan, serta kerangka konseptual dalam *Business Model Generation*. Hasil perancangan menunjukkan bahwa permasalahan utama BOO tidak terletak pada lemahnya penciptaan nilai, melainkan pada belum optimalnya mekanisme penangkapan nilai (*value capture*). Oleh karena itu, fokus utama perbaikan diarahkan pada penguatan struktur pendapatan yang lebih terdiversifikasi, berulang, dan berbasis hubungan langsung dengan audiens. Empat model utama *Improved Revenue streams* yang dirancang meliputi paid workshop and *face-to-face programs*, *mentoring and coaching*, *membership-based community*, serta *event-based and partnership revenue*. Keempat model ini merepresentasikan pergeseran dari pendapatan yang bersifat pasif dan insidental menuju pendapatan yang bersifat aktif, terstruktur, dan lebih dapat dikendalikan oleh BOO. Selain itu, kombinasi antara pendapatan satu kali (*one-off*) dan pendapatan berulang (*recurring*) memungkinkan terbentuknya portofolio pendapatan yang lebih seimbang dan adaptif terhadap dinamika pasar digital.

Pengembangan *Business Model Canvas*

a. Realisasi Nilai

Tahap *value realization* menjelaskan bagaimana nilai yang dirancang dalam *Improved Revenue streams* benar-benar diwujudkan dalam bentuk manfaat nyata yang dirasakan oleh



pelanggan dan bersedia mereka tukarkan dengan pembayaran. Dalam kerangka *Business Model Generation*, realisasi nilai merupakan pertemuan antara *value proposition*, kebutuhan pelanggan, dan mekanisme penangkapan nilai (*value capture*) yang berkelanjutan. Dengan demikian, fokus utama pada tahap ini bukan hanya pada jenis layanan yang ditawarkan, tetapi pada bagaimana setiap layanan menyelesaikan persoalan utama audiens dan membentuk persepsi nilai ekonomi yang jelas.

- 1) Realisasi nilai pertama diwujudkan melalui paid workshops yang dirancang sebagai ruang pembelajaran berbasis praktik. Nilai yang direalisasikan dari model ini terletak pada akses langsung terhadap pengalaman praktisi, pembahasan studi kasus nyata, serta kesempatan untuk memperoleh umpan balik langsung atas permasalahan bisnis yang dihadapi peserta. Dengan membayar biaya partisipasi, audiens tidak hanya mengonsumsi informasi, tetapi juga memperoleh experiential learning yang bernilai aplikatif. Nilai ini bersifat transaksional dan langsung, sehingga mampu menghasilkan arus kas yang relatif cepat serta memperkuat persepsi BOO sebagai penyedia layanan edukasi kewirausahaan berbasis praktik.
- 2) Realisasi nilai kedua berasal dari mentoring dan coaching yang diimplementasikan dalam format pendampingan individual maupun kelompok kecil. Pada skema ini, nilai utama yang direalisasikan adalah solusi personal atas permasalahan bisnis spesifik yang dihadapi pengguna, seperti validasi ide usaha, strategi pemasaran, manajemen keuangan, dan pengambilan keputusan strategis. Nilai ekonomi dari layanan ini terbentuk dari intensitas interaksi, kedalaman pendampingan, serta tingkat kepercayaan terhadap kredibilitas mentor. Dengan demikian, layanan ini merepresentasikan bentuk realisasi nilai berbasis keahlian (*expertise-based monetization*) yang memiliki potensi pendapatan per pengguna yang lebih tinggi dibandingkan model konten gratis.
- 3) Realisasi nilai ketiga diwujudkan melalui *membership-based community* dengan skema berlangganan. Nilai utama yang ditawarkan dalam model ini adalah akses berkelanjutan terhadap jaringan komunitas, diskusi eksklusif, konten premium, serta kesempatan kolaborasi antarpelaku usaha. Skema ini mengubah hubungan antara BOO dan audiens dari sekadar hubungan konsumsi konten menjadi hubungan partisipatif yang berorientasi jangka panjang. Dalam konteks realisasi nilai, model berlangganan memungkinkan BOO menangkap nilai secara stabil melalui recurring revenue, sekaligus memperkuat loyalitas dan keterikatan audiens terhadap platform.

- 4) Realisasi nilai keempat berasal dari event-based dan partnership revenue yang dikembangkan melalui penyelenggaraan acara kolaboratif dengan berbagai mitra strategis. Nilai yang direalisasikan pada model ini tidak hanya berasal dari transaksi tiket atau biaya kepesertaan, tetapi juga dari perluasan jejaring, peningkatan eksposur merek, serta penguatan posisi BOO dalam ekosistem kewirausahaan digital. Skema ini memungkinkan terjadinya penciptaan nilai bersama (co-creation of value) antara BOO, mitra, dan peserta kegiatan, yang selanjutnya dikonversi menjadi nilai ekonomi melalui mekanisme bagi hasil atau sponsorship berbasis program.



Gambar 6. Value Creation, Delivery, Capture

Sumber: data diolah (2025)

b. Mekanisme Monetisasi

Tahap mekanisme monetisasi menjelaskan bagaimana nilai yang telah direalisasikan pada bagian sebelumnya dikonversi menjadi arus pendapatan yang terukur dan berkelanjutan. Dalam kerangka Business Model Generation, mekanisme monetisasi merupakan inti dari blok *Revenue streams*, yang berfungsi sebagai penghubung antara nilai yang ditawarkan (value proposition) dan keberlanjutan ekonomi model bisnis (Osterwalder, Alexander., & Pigneur, 2013). Dengan demikian, pembahasan pada tahap ini berfokus pada bagaimana uang dihasilkan, bukan sekadar dari mana ide pendapatan berasal.

- 1) Mekanisme monetisasi pertama berasal dari paid workshops dengan skema pembayaran satu kali (one-time payment). Pendapatan diperoleh dari biaya pendaftaran peserta untuk setiap program pelatihan yang diselenggarakan. Skema ini memberikan kejelasan arus kas karena setiap kegiatan memiliki target pendapatan yang terukur sejak tahap perencanaan. Dari perspektif monetisasi, model ini termasuk dalam kategori transaction-based revenue, di mana pertukaran nilai terjadi secara langsung antara penyedia layanan dan



- pelanggan. Model transaksi semacam ini dinilai efektif untuk mempercepat proses penangkapan nilai, terutama pada bisnis berbasis edukasi dan pengalaman praktik.
- 2) Mekanisme monetisasi kedua berasal dari mentoring dan coaching, yang diimplementasikan melalui skema tarif per sesi, paket pendampingan, atau kontrak jangka pendek. Skema ini merupakan bentuk monetisasi berbasis jasa profesional (professional service-based revenue), di mana harga ditentukan oleh intensitas interaksi, durasi layanan, serta tingkat keahlian mentor. Menurut David J. Teece, kemampuan sebuah perusahaan untuk menangkap nilai sangat ditentukan oleh kemampuannya mengombinasikan aset unik, pengetahuan, dan mekanisme harga yang sesuai dengan persepsi nilai pelanggan. Dengan demikian, layanan mentoring dan coaching memiliki potensi kontribusi pendapatan yang signifikan karena berada pada kategori high perceived value services.
 - 3) Mekanisme monetisasi ketiga berasal dari membership-based community dengan skema langganan bulanan atau tahunan. Model ini mengandalkan pendapatan berulang (*recurring revenue*) yang diperoleh dari iuran anggota. Dalam perspektif Business Model Generation, skema berlangganan merupakan salah satu mekanisme paling stabil dalam struktur pendapatan karena memungkinkan prediksi arus kas secara lebih akurat serta memperkuat relasi jangka panjang dengan pelanggan. Dari sisi bisnis, mekanisme ini juga menurunkan ketergantungan pada pendapatan insidental yang bersifat fluktuatif.
 - 4) Mekanisme monetisasi keempat berasal dari *event-based* dan *partnership revenue* melalui skema penjualan tiket, biaya partisipasi, serta bagi hasil dengan mitra. Model ini termasuk dalam kategori revenue sharing, di mana pendapatan diperoleh melalui kolaborasi lintas pihak dalam satu aktivitas bersama. Dalam perspektif inovasi model bisnis, kolaborasi semacam ini memungkinkan organisasi memanfaatkan sumber daya eksternal untuk menciptakan nilai tambahan tanpa harus menanggung seluruh biaya secara mandiri, sekaligus memperluas akses pasar (Foss, N. J., & Saebi, 2018)

Rencana Implementasi dan Justifikasi

Setelah dilakukan analisis terhadap kondisi model bisnis eksisting serta perancangan *improved business model canvas* dengan fokus pada penguatan *revenue streams*, tahap selanjutnya adalah menerjemahkan hasil perancangan tersebut ke dalam bentuk rencana implementasi yang operasional dan terstruktur. Rencana implementasi ini disusun untuk memastikan bahwa solusi yang diusulkan tidak hanya layak secara konseptual, tetapi juga



dapat dijalankan secara realistik oleh BOO dalam konteks keterbatasan sumber daya, waktu, dan kapasitas organisasi.

Untuk menjaga keterlaksanaan strategi yang diusulkan, penyusunan rencana implementasi dalam penelitian ini mengacu pada dimensi utama pelaksanaan strategi yang mencakup aspek tujuan tindakan (*what*), alasan pelaksanaan (*why*), lokasi atau konteks implementasi (*where*), tahapan waktu (*when*), pelaksana yang terlibat (*who*), serta mekanisme pelaksanaan (*how*).

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa permasalahan utama model bisnis BOO tidak terletak pada aspek penciptaan nilai, melainkan pada lemahnya mekanisme penangkapan nilai, khususnya pada blok *Revenue streams*. Meskipun BOO telah memiliki proposisi nilai yang kuat, audiens yang besar, serta tingkat keterlibatan yang tinggi sebagai platform konten kewirausahaan digital, struktur pendapatan yang ada belum mampu mengonversi potensi tersebut menjadi arus pendapatan yang stabil dan berkelanjutan. Perbaikan yang dilakukan melalui perancangan *Improved business model canvas* menekankan pada diversifikasi sumber pendapatan berbasis layanan, seperti *workshop* berbayar, mentoring, membership komunitas, serta kemitraan strategis, yang kemudian berdampak pada penyesuaian blok BMC lainnya sehingga membentuk model bisnis yang lebih terintegrasi dan berorientasi pada keberlanjutan usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Antara News. (2025). *APJII catat tingkat penetrasi internet Indonesia capai 80,66 persen*. Antara.
- Bayu Saputra. (2025). *Sektor digital diproyeksikan sumbang 8 persen terhadap PDB*. ANTARA.
- Creswell, J. W. ., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2017). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9–21.
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer Brand Engagement in



Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002>

Mordor Intelligence. (2024). *Indonesia Digital Media Market Size & Share Analysis - Growth Trends And Forecast (2025 - 2030)*. Mordor Intelligence.

Osterwalder, Alexander., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Gneration*. John Wiley & Sons.

Osterwalder, Alexander., & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

PWC. (2025). *PwC forecasts steady growth in Indonesia's Entertainment and Media Industry, according to Global Entertainment & Media Outlook 2025-2029*. PWC.

REMANE, G., HANELT, A., TESCH, J. F., & KOLBE, L. M. (2017). THE BUSINESS MODEL PATTERN DATABASE — A TOOL FOR SYSTEMATIC BUSINESS MODEL INNOVATION. *International Journal of Innovation Management*, 21(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1142/S1363919617500049>

Simon Kemp. (2025). *Digital 2025: Indonesia*. DATAREPORTAL.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Wirtz, B. W. (2020). *Business Model Innovation*. 151–177. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-48017-2_9

Zott, C., & Amit, R. (2010). *Business Model Design: An Activity System Perspective*. 42(3), 216–226. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>