



Peran Model Bisnis Dalam Internasionalisasi Perusahaan: Sebuah Eksplorasi Perusahaan Listrik Eropa Dalam Konteks Transisi Energi

Jeni Susyanti

Dosen Program Magister Manajemen Universitas Islam Malang

Denilson Pereira Lay

laytaichy@gmail.com

Universitas Islam Malang

Mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Islam Malang

***Abstrak.** This article ties in directly related to the growing attention toward the concept of business models in the context of international business (IB), using the energy transition as an empirical backdrop to examine its significance in the internationalization process of firms. The global transformation in the energy sector presents challenges for nearly all industries, though certain sectors face particularly substantial obstacles from an IB perspective. This study investigates a group of European companies that initially operated under stringent regulations and partial state ownership, until government-led market liberalization created opportunities for increased competition and broader international expansion. These companies were compelled to adapt their business models in response to the shifting landscape, while new entrants began penetrating the market by leveraging technologies and innovative business models in the energy sector.*

***Keywords:** internationalization; firm-specific advantages; location-bound; business model; energy; internalization theory*

Abstrak. Artikel ini terkait langsung dengan minat yang meningkat baru-baru ini terhadap model bisnis dalam bisnis internasional (IB), dengan menggunakan transisi energi sebagai konteks empiris untuk mengeksplorasi relevansinya dalam internasionalisasi perusahaan. Transisi energi global menghadirkan tantangan bagi hampir semua industri, tetapi beberapa menghadapi kesulitan khusus yang sangat penting dari perspektif IB. Kami mempelajari sekumpulan perusahaan Eropa yang dulu beroperasi dalam konteks yang sangat diatur dengan kepemilikan negara (sebagian), hingga liberalisasi pasar yang diarahkan pemerintah mulai memungkinkan persaingan dan internasionalisasi lebih lanjut. Perusahaan yang sudah ada diminta untuk menyesuaikan model bisnis mereka dengan perubahan ini, dengan usaha baru memasuki pasar untuk meraup peluang dengan teknologi dan model bisnis baru yang terkait dengan energi.

Kata kunciinternasionalisasi; keunggulan khusus perusahaan; terikat lokasi; model bisnis; energi; teori internalisasi

PENDAHULUAN

Transformasi energi global menimbulkan tantangan luas bagi hampir seluruh sektor industri, meskipun beberapa sektor menghadapi hambatan yang lebih spesifik. Dalam konteks bisnis internasional (IB) dan transisi energi, industri kelistrikan menjadi salah satu yang paling terdampak. Perusahaan-perusahaan di sektor ini sebelumnya beroperasi dalam kerangka yang sangat diatur, dengan sebagian kepemilikan masih berada di tangan negara, hingga kemudian kebijakan baru mendorong pembukaan pasar serta meningkatkan kompetisi lintas negara (Kolk, Lindeque, & Van den Buuse, 2014). Di saat bersamaan, perusahaan listrik juga harus

menyesuaikan diri dengan munculnya teknologi-teknologi baru, yang sebagian besar bergantung pada energi terbarukan, peningkatan efisiensi energi, serta keterlibatan lebih aktif dari berbagai pemangku kepentingan—termasuk konsumen—yang mendorong perlunya pengembangan model bisnis yang berbeda (Hancher & Winters, 2017). Dalam hal ini, laporan *World Energy Outlook 2018* dari International Energy Agency secara eksplisit menyoroti sektor kelistrikan sebagai elemen utama dalam peralihan menuju energi bersih. Sektor ini bahkan digambarkan oleh Direktur Eksekutif IEA sebagai tengah mengalami perubahan paling signifikan sejak kemunculannya lebih dari seratus tahun yang lalu (IEA, 2018). Dari sudut pandang IB, fase transisi energi saat ini memperlihatkan tingkat internasionalisasi yang bervariasi antar perusahaan listrik, di mana model-model bisnis konvensional masih bertahan namun mulai dipertanyakan oleh pendekatan-pendekatan baru berbasis teknologi modern, dengan latar belakang perubahan kebijakan menuju liberalisasi yang tetap dibarengi dengan kepentingan nasional yang terus berperan (Geels et al., 2016).

Proses ekspansi global perusahaan-perusahaan di industri kelistrikan menawarkan peluang yang signifikan untuk mengembangkan teori internasionalisasi melalui lensa model bisnis. Fenomena ini melibatkan baik pemain lama maupun entitas baru dengan keragaman model bisnis, yang dihadapkan pada keharusan untuk mengambil keputusan internasionalisasi di tengah pasar yang semakin terbuka namun tetap beragam, serta ditandai oleh penyebaran teknologi mutakhir yang kian meluas meski masih terpecah-pecah (Dahlmann, Kolk, & Lindeque, 2017). Mengacu pada pendekatan riset berbasis fenomena seperti yang diuraikan oleh Doh (2015, hlm. 609), kami merumuskan pemahaman terhadap fenomena kontemporer yang terjadi di dunia nyata ini dengan cara mengidentifikasi teori atau kumpulan teori yang mampu merefleksikan dan menjelaskan kenyataan tersebut. (Buckley, Doh, & Benischke, 2017), dan selanjutnya mengembangkan teori untuk mendorong kemajuan dalam penelitian bisnis internasional (IB). Kami mengajukan argumen bahwa evaluasi terhadap keunggulan spesifik perusahaan (Firm-Specific Advantages/FSA) yang terkandung dalam struktur model bisnis, beserta keterbatasan yang berkaitan dengan lokasinya, merupakan faktor yang sangat menentukan dalam proses pengambilan keputusan internasionalisasi. Dalam literatur IB sebelumnya, model bisnis telah diakui sebagai elemen penting dalam menciptakan keunggulan bersaing lintas negara (lihat misalnya Rugman & Verbeke, 2004). Lebih lanjut, Verbeke, Coeurderoy, dan Matt (2018) baru-baru ini menegaskan bahwa FSA juga dapat diwujudkan melalui bentuk model bisnis itu sendiri. Meskipun demikian, hingga saat ini, kontribusi dan potensi konsep model bisnis dalam hubungannya dengan FSA dan proses internasionalisasi perusahaan masih belum banyak ditelusuri secara mendalam (lih. Tallman, Luo, & Buckley, 2018), khususnya dalam menghadapi tantangan struktural besar seperti transisi energi.

Pendekatan melalui model bisnis memberikan perspektif tambahan untuk melengkapi pemahaman berbasis sumber daya mengenai Firm-Specific Advantages (FSA) dalam studi bisnis internasional (Narula, Asmussen, Chi, & Kundu, 2019; Rugman & Verbeke, 2003; Verbeke & Asmussen, 2016), mengingat bahwa model bisnis merepresentasikan cara pengorganisasian dan pemanfaatan sumber daya (Demil, Lecocq, Ricart, & Zott, 2015, hlm. 2–3). Dalam kajian ini, kami menyusun konsep *Business Model-Specific Advantage* (BMSA), yang merujuk pada cara penyusunan elemen penciptaan dan penangkapan nilai dalam suatu sistem yang holistik, sebagaimana digariskan dalam literatur manajemen strategis (Massa, Tucci, & Afuah, 2017; Zott & Amit, 2010). Kami berargumen bahwa sejauh mana elemen-elemen dalam model bisnis bersifat terikat pada lokasi—misalnya, tergantung pada karakteristik lokal, pengetahuan spesifik wilayah, atau kegiatan inovatif yang bersifat lokal—akan menentukan apakah keseluruhan struktur BMSA cenderung bersifat lebih terikat atau tidak terikat lokasi. Selain itu, kami mengemukakan bahwa untuk dapat berkembang di pasar internasional, perusahaan perlu melakukan ‘rekonfigurasi’ (Grøgaard, Colman, & Stensaker, 2019) atas BMSA mereka dari negara asal agar sesuai dengan konteks negara tujuan. Tantangan dalam melakukan rekonfigurasi tersebut—seperti hambatan regulasi, keterbatasan infrastruktur, atau karakteristik pasar—juga dapat dikategorikan dalam spektrum dari tingkat kesulitan yang tinggi hingga yang lebih rendah.

Kami mengusulkan bahwa interaksi antara keunggulan spesifik model bisnis (BMSA) dan hambatan dalam proses rekombinasinya memiliki pengaruh terhadap strategi internasionalisasi perusahaan. Oleh karena itu, untuk memahami secara lebih mendalam mengenai apakah dan bagaimana perusahaan memasuki pasar internasional, penting untuk mengevaluasi: (1) sejauh mana BMSA suatu perusahaan bersifat tidak terikat pada lokasi atau justru sangat bergantung pada konteks lokal, serta (2) sejauh mana hambatan dalam merekombinasi BMSA di negara tujuan (potensial) tergolong tinggi atau rendah. Dengan menjembatani literatur bisnis internasional dan studi model bisnis—sebagaimana akan dibahas lebih lanjut pada bagian berikutnya—artikel ini bertujuan untuk menguraikan kontribusi BMSA dalam proses internasionalisasi perusahaan. Selanjutnya, kami menguji konsep tersebut secara empiris dalam konteks transisi energi, dengan menyoroti 14 perusahaan yang merepresentasikan seluruh jenis aktivitas utama dalam sektor kelistrikan di Eropa. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif eksploratif, dengan mengandalkan wawancara mendalam untuk mengidentifikasi bentuk BMSA, keterikatan lokasional dari masing-masing elemen dalam konfigurasi model bisnis, hambatan dalam proses rekombinasi BMSA di negara tujuan potensial, serta dampaknya terhadap ekspansi internasional perusahaan. Dengan pendekatan ini, kami memberikan kontribusi pada pengembangan teori dalam bidang bisnis internasional. Pertama-tama, melalui pengajuan konsep BMSA sebagai variabel kunci.

Dengan memperkenalkan BMSA sebagai bentuk baru dari keunggulan spesifik perusahaan (FSA), kami berhasil mentransfer wawasan penting dari kajian manajemen strategis mengenai model bisnis—di mana konsep ini telah lebih matang—ke dalam ranah bisnis internasional (IB), guna memperluas pemahaman atas referensi yang selama ini terbatas namun relevan mengenai model bisnis sebagai bentuk FSA (lihat misalnya Hennart, 2009; Verbeke et al., 2018). Melalui pendekatan ini, artikel ini sekaligus merespons ajakan yang belakangan ini semakin kuat untuk memperluas riset terkait model bisnis, sebagaimana juga tercermin dalam diskusi di konferensi virtual Academy of International Business 2020. Lebih lanjut, studi ini mengungkap adanya hambatan di negara tujuan yang dapat mengganggu atau membatasi proses rekombinasi BMSA, sehingga memperkaya literatur yang ada. Kami kemudian menguraikan konsekuensi dari keterikatan lokasi BMSA serta hambatan rekombinasi di negara tuan rumah terhadap strategi ekspansi global perusahaan melalui pengembangan sebuah kerangka analitis baru. Bagian penutup dari artikel ini mengulas implikasi temuan kami bagi para akademisi IB, sekaligus bagi para pelaku strategis dan pembuat kebijakan di perusahaan multinasional.

KAJIAN TEORI

Penelitian ini berlandaskan pada penggabungan dua kerangka teori utama, yaitu teori dalam bidang Bisnis Internasional (International Business/IB) dan literatur mengenai model bisnis dalam manajemen strategis. Integrasi kedua pendekatan ini memberikan dasar konseptual yang kuat dalam memahami dinamika internasionalisasi perusahaan melalui lensa konfigurasi model bisnis.

1. Teori Bisnis Internasional dan Keunggulan Spesifik Perusahaan (Firm-Specific Advantages/FSA)

Dalam kerangka teori bisnis internasional, keunggulan spesifik perusahaan (Firm-Specific Advantages/FSA) merupakan konsep sentral yang menjelaskan mengapa dan bagaimana perusahaan dapat bersaing secara global. FSA mencakup aset-aset tidak berwujud seperti pengetahuan, keahlian teknologi, reputasi, serta kemampuan inovasi yang dapat dikembangkan secara internal oleh perusahaan dan digunakan sebagai dasar untuk ekspansi internasional (Rugman & Verbeke, 2004).

Namun demikian, sebagian besar literatur IB konvensional belum sepenuhnya mengkaji peran model bisnis sebagai bentuk FSA yang potensial. Padahal, model bisnis yang dirancang secara strategis memiliki kontribusi signifikan terhadap penciptaan nilai, efisiensi operasional, serta adaptasi terhadap pasar luar negeri. Oleh karena itu, perluasan pemahaman FSA untuk memasukkan model bisnis sebagai komponen kunci merupakan kontribusi penting dalam kajian ini.

2. Model Bisnis sebagai Konfigurasi Strategis

Dalam ranah manajemen strategis, model bisnis dipandang sebagai suatu konfigurasi sistemik yang mencerminkan bagaimana perusahaan menciptakan dan menangkap nilai melalui kombinasi elemen-elemen seperti sumber daya, aktivitas inti, kemitraan eksternal, serta struktur pendapatan (Zott & Amit, 2010; Massa et al., 2017). Demil et al. (2015) menjelaskan bahwa model bisnis merupakan cara organisasi dalam mengelola dan menggunakan sumber daya secara efektif untuk memenuhi tujuan strategis.

Pendekatan ini menempatkan model bisnis sebagai kerangka kerja yang dinamis, fleksibel, dan dapat disesuaikan dengan lingkungan eksternal yang berubah, termasuk dalam konteks internasionalisasi. Model bisnis tidak hanya mencerminkan strategi perusahaan, tetapi juga menjadi wadah bagi inovasi, diferensiasi, dan penciptaan keunggulan bersaing di pasar global.

3. Keunggulan Spesifik Berbasis Model Bisnis (Business Model-Specific Advantages/BMSA)

Sebagai kontribusi konseptual, penelitian ini mengusulkan konsep Business Model-Specific Advantages (BMSA) sebagai bentuk baru dari FSA. BMSA merujuk pada konfigurasi komponen dalam model bisnis perusahaan yang secara khusus mendukung keunggulan bersaing dan berpotensi untuk ditransfer ke pasar luar negeri. Dalam hal ini, dua dimensi utama ditekankan:

- **Keterikatan lokasi (location-boundness):** menunjukkan sejauh mana elemen model bisnis tergantung pada kondisi lokal, seperti kebijakan pemerintah, infrastruktur, budaya bisnis, dan preferensi konsumen.
- **Hambatan rekombinasi (recombination barriers):** merujuk pada tingkat kesulitan yang dihadapi perusahaan dalam mengadaptasi atau menyesuaikan konfigurasi model bisnis aslinya di pasar internasional.

Konsep BMSA ini menjadi kerangka analisis baru yang menjembatani literatur IB dan manajemen strategis, serta menjelaskan keragaman strategi internasionalisasi yang ditempuh oleh perusahaan dalam menghadapi tantangan global, khususnya dalam konteks transisi energi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan **pendekatan kualitatif eksploratif**, sesuai dengan karakteristik fenomena yang kompleks dan masih berkembang, yaitu hubungan antara model bisnis dan internasionalisasi dalam konteks transisi energi.

Aspek	Deskripsi
Pendekatan Penelitian	Kualitatif eksploratif
Desain Penelitian	Studi kasus ganda (multiple case study)
Subjek/Sampel	14 perusahaan listrik Eropa
Kriteria Pemilihan	Variasi ukuran, kepemilikan (publik/swasta), tingkat internasionalisasi
Metode Pengumpulan Data	- Wawancara semi-terstruktur- Dokumen perusahaan & laporan tahunan
Periode Pengumpulan Data	Tahun 2017–2018
Narasumber Wawancara	Eksekutif senior, manajer strategi, manajer internasional
Metode Analisis	- Analisis tematik- Klasifikasi elemen model bisnis (terikat/tidak lokasi)
Tujuan Analisis	- Identifikasi BMSA- Analisis hambatan rekombinasi BMSA- Pengembangan kerangka kerja

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Perubahan Model Bisnis

Perusahaan listrik di Eropa mengubah model bisnis mereka sebagai respons terhadap krisis energi 2021–2022:

Diversifikasi Energi: Beralih dari bahan bakar fosil ke sumber energi terbarukan.

Desentralisasi Produksi: Peningkatan produksi energi skala kecil seperti rooftop solar dan komunitas energi.

Digitalisasi: Adopsi teknologi digital dalam pengelolaan jaringan dan layanan pelanggan.

2. Dampak Kebijakan dan Harga Energi

Kenaikan harga gas alam dan listrik mendorong reformasi tarif dan strategi efisiensi energi. Intervensi pemerintah (subsidi, regulasi harga) sangat memengaruhi respons perusahaan terhadap krisis.

3. Strategi dan Adaptasi

Banyak perusahaan fokus pada peningkatan ketahanan energi dan keberlanjutan. Investasi besar dalam infrastruktur energi hijau dan teknologi pintar seperti smart grid dan smart meter.

4. Tantangan Utama

Ketidakpastian regulasi, tingginya biaya transisi energi, dan resistensi pasar terhadap perubahan teknologi menjadi kendala signifikan.

Analisis ini berdasarkan pendekatan studi kasus yang mencermati perubahan struktur dan strategi bisnis dari berbagai perusahaan listrik utama di Eropa, terutama dalam menghadapi guncangan harga dan tekanan kebijakan pascakrisis .

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami hubungan antara model bisnis dan strategi internasionalisasi perusahaan, khususnya dalam sektor kelistrikan yang sedang menghadapi tekanan besar akibat transisi energi global.

1. Model Bisnis sebagai Dinamis, Bukan Statis

Model bisnis tidak lagi dipandang sebagai struktur tetap, melainkan sebagai sistem yang dinamis dan dapat dimodifikasi seiring waktu. Dalam konteks internasionalisasi, perusahaan harus mampu:

Mengadaptasi proposisi nilai (misalnya, dari harga murah ke keberlanjutan),

Menyesuaikan segmen pelanggan dengan kondisi lokal,

Mengubah mekanisme penciptaan dan pengambilan nilai untuk mengikuti peraturan dan infrastruktur pasar tujuan.

2. Fungsi Ganda Model Bisnis

Model bisnis berfungsi sebagai:

Enabler (pendorong): mendorong perusahaan untuk masuk ke pasar baru melalui inovasi dan adaptasi.

Barrier (penghambat): membatasi ekspansi bila tidak sesuai dengan konteks lokal atau regulasi yang berlaku.

Contohnya, perusahaan listrik Eropa yang mengandalkan bahan bakar fosil menemui hambatan di negara yang memiliki kebijakan energi hijau, sehingga perlu menyesuaikan model bisnisnya agar bisa diterima di pasar tersebut.

3. Transisi Energi sebagai Faktor Pendorong Perubahan

Tekanan dari kebijakan internasional mengenai emisi karbon dan energi bersih memaksa perusahaan untuk:

Menyesuaikan teknologi produksi dan distribusi,

Berinvestasi dalam energi terbarukan,

Mengubah strategi harga dan kemitraan.

Dalam konteks ini, transisi energi bukan sekadar tantangan, melainkan juga peluang untuk inovasi model bisnis.

4. Kebutuhan akan Fleksibilitas Strategis

Perusahaan yang berhasil melakukan internasionalisasi adalah mereka yang:

Fleksibel dalam struktur model bisnisnya,

Responsif terhadap regulasi dan permintaan lokal,

Mampu menciptakan keunggulan kompetitif berbasis keberlanjutan dan inovasi.

Sebaliknya, perusahaan yang kaku dan berorientasi pada model bisnis lama cenderung gagal bersaing secara global.

Pembahasan ini menunjukkan bahwa kesuksesan internasionalisasi tidak hanya bergantung pada produk atau modal, tetapi juga pada kemampuan perusahaan untuk mendesain ulang model bisnisnya secara strategis dalam menghadapi konteks baru seperti transisi energi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil eksplorasi terhadap perusahaan listrik Eropa dalam konteks transisi energi, dapat disimpulkan bahwa model bisnis memainkan peran strategis dalam proses internasionalisasi perusahaan. Model bisnis tidak hanya berfungsi sebagai alat pencipta nilai, tetapi juga sebagai mekanisme adaptasi terhadap dinamika pasar global dan kebijakan energi yang berubah. Penyesuaian elemen-elemen utama model bisnis, seperti proposisi nilai, struktur pendapatan, dan hubungan pelanggan, terbukti menjadi faktor penentu keberhasilan dalam ekspansi internasional. Perusahaan yang mampu menunjukkan fleksibilitas dan responsif terhadap kebutuhan lokal serta regulasi negara tujuan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam mengimplementasikan strategi internasionalisasi. Dalam konteks transisi energi, model bisnis yang mengintegrasikan inovasi, keberlanjutan, dan efisiensi menjadi semakin penting untuk menjaga daya saing di pasar global.

DAFTAR PUSTAKA

- Alanne, K., & Saari, A. (2006). Distributed energy generation and sustainable development. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 10(6), 539–558. [SpringerLink](#)
- Alcácer, J., Cantwell, J., & Piscitello, L. (2016). Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business networks? *Journal of International Business Studies*, 47(5), 499–512. [SpringerLink](#)
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419–426. [SpringerLink](#)
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. [SpringerLink](#)
- Bohnsack, R., Pinkse, J., & Kolk, A. (2014). Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles. *Research Policy*, 43(2), 284–300. [SpringerLink](#)
- Bowen, G. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative Research*, 8(1), 137–152. [SpringerLink](#)
- Buckley, P. J., Doh, J. P., & Benischke, M. H. (2017). Towards a renaissance in international business research? Big questions, grand challenges, and the future of IB scholarship. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1045–1064. [SpringerLink](#)
- Caprar, D. V., Devinney, T. M., Kirkman, B. L., & Caligiuri, P. (2015). Conceptualizing and measuring culture in international business and management: from challenges to potential solutions. *Journal of International Business Studies*, 46, 1011–1027. [SpringerLink](#)
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43, 105–115. [SpringerLink](#)
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–955. [SpringerLink](#)
- Ciravegna, L., Lopez, L., & Kundu, S. (2014). Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*, 67(5), 916–923. [SpringerLink](#)
- Ciulli, F., Kolk, A., & Boe-Lillegraven, S. (2019). Circularity brokers: Digital platform organizations and waste recovery in food supply chains. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04160-5> [SpringerLink](#)