

INTEGRATED ENTREPRENEURSHIP

Strategi Inovasi Bisnis Berkelanjutan dan Berdaya Saing Global

Dr. Yessy Artanti, S.E., M.Si.
Dr. Siti Sri Wulandari, S.Pd., M.Pd.
Dr. Dewi Ratih, S.E., M.S.M.
Dr. Sanaji, S.E., M.Si.



PT. GHANI PRESS GROUP

***INTEGRATED ENTREPRENEURSHIP* : Strategi Inovasi Bisnis Berkelanjutan dan Berdaya Saing Global**

Penulis:

Dr. Yessy Artanti, S.E., M.Si. | Dr. Siti Sri Wulandari, S.Pd., M.Pd. |
Dr. Dewi Ratih, S.E., M.S.M. | Dr. Sanaji, S.E., M.Si.

Desain Cover:

Umar Khasan

Layouter:

Tyas Dzawil Istiqomah

Editor Naskah:

Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, S.T., M.Si.

15,5 x 23 cm, v-423

ISBN: 978-634-97192-3-0

Anggota IKAPI: No. 468/JTI/2026

Diterbitkan oleh: PT GHANI PRESS GROUP



Alamat:

Bumi Permata Raya Blok 8 No. 14 Tanjung, Lamongan

HP. 0896-5710-0105

Email: ptghanipress@gmail.com

Website: <https://ghanipress.com/>

© Hak Cipta 2026 pada penulis

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

- a. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- b. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- c. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- d. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KATA PENGANTAR

Dunia bisnis abad ke-21 bergerak dengan kecepatan dan kompleksitas yang dinamis dan berkelanjutan. Revolusi Industri 4.0, akselerasi transformasi digital, tekanan krisis iklim, serta dinamika geopolitik global telah menggeser cara para pelaku usaha memahami penciptaan nilai. Dalam lanskap yang oleh banyak pakar disebut sebagai kondisi VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, dan Ambiguous*), kewirausahaan tidak lagi dapat dipandang sebagai aktivitas tunggal yang berdiri sendiri, melainkan sebagai sebuah sistem yang saling terkait antara inovasi, teknologi, keberlanjutan, kepemimpinan, dan tanggung jawab sosial. Atas dasar kesadaran inilah paradigma *Integrated Entrepreneurship*, atau kewirausahaan terintegrasi, lahir dan berkembang sebagai kerangka berpikir yang relevan untuk menavigasi kompleksitas tersebut.

Literatur kewirausahaan yang tersedia secara luas masih didominasi oleh perspektif dan studi kasus dari Amerika Serikat dan Eropa, yang meskipun kaya secara teoretis, tidak selalu mencerminkan realitas institusional, kultural, dan ekonomi yang dihadapi oleh wirausahawan di Indonesia dan kawasan Asia. Kesenjangan inilah yang mendorong kami menulis buku ajar ini sebagai upaya menghadirkan kerangka konseptual yang kokoh, namun tetap berpijak pada konteks dan studi kasus yang dekat dengan keseharian pembaca di kawasan Asia Tenggara dan Asia pada umumnya.

Secara struktural, buku ini disusun dalam sembilan bab yang saling terhubung secara logis dan progresif. Pembahasan diawali pada Bab 1 dengan peletakan fondasi konseptual mengenai kewirausahaan terintegrasi dan perannya dalam perekonomian global, sebelum kemudian diperdalam pada Bab 2 yang mengulas berbagai taksonomi dan kerangka strategi inovasi sebagai jantung

penciptaan nilai kewirausahaan. Bab 3 memperluas cakrawala pembahasan pada dimensi keberlanjutan bisnis dan kerangka *environmental, social, and governance* (ESG) sebagai prasyarat pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, sementara Bab 4 menelaah bagaimana teknologi digital menjadi katalisator yang mengakselerasi seluruh proses tersebut. Keempat bab ini bersama-sama membentuk mesin strategis kewirausahaan terintegrasi yang berorientasi pada inovasi dan keberlanjutan.

Pembahasan kemudian bergerak pada dimensi manusia dan operasional kewirausahaan. Bab 5 mengangkat isu kepemimpinan kewirausahaan dan kesetaraan gender sebagai prasyarat terciptanya ekosistem bisnis yang inklusif dan berkeadilan. Bab 6 menyoroti strategi pemasaran kewirausahaan yang mendukung pertumbuhan ekonomi inklusif, dan Bab 7 mengulas tata kelola manajemen keuangan usaha baru sebagai fondasi keberlangsungan bisnis. Bab 8 kemudian memperdalam pembahasan mengenai dampak sosial dan ekonomi kewirausahaan dalam upaya pengentasan kemiskinan, sebelum akhirnya buku ini ditutup pada Bab 9 dengan sintesis menyeluruh tentang strategi implementasi Integrated Entrepreneurship secara holistic merangkum kembali pilar-pilar konseptual yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya ke dalam satu kerangka aplikatif yang dapat diadopsi oleh wirausahawan, akademisi, maupun pembuat kebijakan.

Buku ini secara konsisten merajut setiap pembahasan dengan agenda pembangunan global yang tertuang dalam *Sustainable Development Goals* (SDGs), khususnya SDG 4 tentang pendidikan berkualitas, SDG 8 tentang pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan layak, SDG 9 tentang infrastruktur dan inovasi, SDG 12 tentang konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab, serta SDG 17 tentang kemitraan untuk mencapai tujuan bersama. Untuk memperkuat relevansi kontekstual, setiap bab diperkaya dengan studi kasus dari perusahaan dan inisiatif kewirausahaan di Indonesia dan kawasan Asia mulai dari Gojek, Tokopedia, dan Traveloka di Indonesia, hingga Alibaba di Tiongkok, Samsung di Korea Selatan, serta Grameen Bank di Bangladesh yang memberikan pijakan empiris atas berbagai kerangka teoretis yang dibahas.

Guna mendukung proses pembelajaran yang efektif, setiap bab disusun dengan struktur yang konsisten, terdiri atas tujuan pembelajaran, pendahuluan, pembahasan utama, rangkuman, pertanyaan diskusi dan studi kasus, serta daftar pustaka, dan dilengkapi dengan glosarium per bab.

Akhir kata, kami berharap buku ajar ini dapat memberikan kontribusi yang bermakna bagi pengembangan keilmuan kewirausahaan terintegrasi, serta menjadi bekal yang berguna bagi pembaca dalam menavigasi kompleksitas dunia bisnis global yang terus berubah.

Surabaya, Juni 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	ix
BAB I	
Konsep Dasar <i>Integrated Entrepreneurship</i> dan Peranannya dalam Perekonomian Global.....	1
BAB II	
Inovasi dalam Kewirausahaan.....	39
BAB III	
Keberlanjutan Bisnis Untuk Mendukung Pertumbuhan Ekonomi	75
BAB IV	
Pemanfaatan Teknologi dalam Kewirausahaan	137
BAB V	
Kepemimpinan Kewirausahaan dan Kesetaraan Gender.....	267
BAB VI	
Strategi Pemasaran Kewirausahaan dan Pertumbuhan Ekonomi Inklusif.....	295
BAB VII	
Manajemen Keuangan Usaha Baru.....	329
BAB VIII	
Dampak Sosial dan Ekonomi dari Kewirausahaan dalam Upaya Pengentasan Kemiskinan.....	359
BAB IX	
Strategi Implementasi <i>Integrated Entrepreneurship</i> secara Holistik.....	381
BIODATA PENULIS	421



PT GHANI PRESS GROUP

Email: ptghanipress@gmail.com

Website: <https://ghanipress.com/>

BAB I

Konsep Dasar *Integrated Entrepreneurship* dan Peranannya dalam Perekonomian Global

Tujuan Pembelajaran Umum

1. Mahasiswa mampu mendekomposisi konsep kewirausahaan terintegrasi.
2. Mahasiswa mampu membangun kerangka kemitraan strategis dalam ekosistem ekonomi global.

Tujuan Pembelajaran Khusus

Tujuan pembelajaran khusus untuk Bab 1 ini adalah mahasiswa diharapkan:

1. Mampu mendiagnosis peran strategis kewirausahaan terintegrasi dalam memacu pertumbuhan ekonomi makro yang stabil.
2. Mampu memahami prinsip-prinsip dasar *integrated entrepreneurship*
3. Mampu menjelaskan elemen utama dalam *integrated entrepreneurship*.
4. Mampu menelaah peran *integrated entrepreneurship* dalam pembangunan ekonomi.
5. Mampu menjelaskan tantangan dalam menerapkan *integrated entrepreneurship*.
6. Mampu mengonstruksi peta kolaborasi lintas sektor yang memperkuat kemitraan strategis serta integrasi bisnis global.

Pendahuluan

Perekonomian global pada abad ke-21 ditandai oleh perubahan yang berlangsung dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Revolusi Industri 4.0, disrupsi digital, perubahan iklim, serta pandemi global telah secara fundamental mengubah lanskap

bisnis dan tatanan ekonomi internasional. Dalam konteks ini, kewirausahaan tidak lagi dapat dipahami sebagai aktivitas individu yang terlepas dari konteks sosial, teknologi, dan lingkungan yang lebih luas. Wirausahawan masa kini dituntut untuk memiliki kemampuan berpikir holistik, mengintegrasikan berbagai sumber daya dan pemangku kepentingan, serta menciptakan nilai yang melampaui sekadar keuntungan finansial.

Konsep *integrated entrepreneurship* atau kewirausahaan terintegrasi muncul sebagai respons terhadap keterbatasan paradigma kewirausahaan konvensional. Schumpeter (1934) dalam karya klasiknya menggambarkan wirausahawan sebagai agen perubahan ekonomi yang mendorong inovasi destruktif. Namun, seiring berkembangnya perekonomian global, definisi wirausahawan terus berevolusi. Drucker (1985) menekankan aspek inovasi dan kewirausahaan sebagai praktik yang dapat dipelajari dan dikelola, sementara Kirzner (1997) menonjolkan kemampuan wirausahawan dalam mengenali dan memanfaatkan peluang tersembunyi di pasar. Perkembangan terkini mendorong lahirnya konsep kewirausahaan terintegrasi yang mensintesis berbagai perspektif tersebut dalam kerangka yang lebih komprehensif.

Relevansi kewirausahaan terintegrasi semakin menguat dalam konteks perekonomian Asia yang tengah mengalami transformasi besar-besaran. Kawasan Asia Tenggara, yang mencakup Indonesia, Malaysia, Vietnam, dan Filipina, telah menunjukkan pertumbuhan ekonomi yang signifikan dalam dua dekade terakhir, sebagian besar didorong oleh aktivitas kewirausahaan yang dinamis. Indonesia, sebagai ekonomi terbesar di kawasan ASEAN, mencatat bahwa sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) menyumbang sekitar 60,5 persen dari Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan menyerap lebih dari 97 persen tenaga kerja (Kementerian Koperasi dan UKM, 2022). Angka ini menggarisbawahi betapa pentingnya membangun ekosistem kewirausahaan yang terintegrasi untuk mengoptimalkan potensi ekonomi tersebut.

Sejalan dengan meningkatnya perhatian global terhadap pembangunan berkelanjutan, konsep kewirausahaan terintegrasi juga memiliki relevansi yang kuat dalam mendukung agenda *Sustainable Development Goals* (SDGs) yang dicanangkan oleh United Nations, khususnya SDG 17 (*Partnerships for the Goals*) yang menekankan pentingnya kolaborasi multi pemangku kepentingan antara pemerintah, sektor swasta, akademisi, dan masyarakat sipil dalam menciptakan pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan (Bulmer & Yáñez-Araque, 2023; Sousa et al., 2025). Kewirausahaan terintegrasi tidak lagi dipandang semata-mata sebagai aktivitas ekonomi yang berorientasi pada keuntungan, melainkan sebagai pendekatan strategis yang mengintegrasikan inovasi, teknologi, keberlanjutan lingkungan, dan pemberdayaan sosial untuk menjawab berbagai tantangan global seperti kemiskinan, ketimpangan, dan perubahan iklim (Kumar & Kanika, 2026; Schmiedeknecht, 2020; Sousa et al., 2025). Dalam konteks ini, penguatan kemitraan lintas sektor, dukungan ekosistem digital, serta kolaborasi internasional menjadi faktor penting dalam menciptakan ekosistem kewirausahaan yang tangguh dan adaptif, baik di negara maju maupun berkembang (Khymych, 2026; Prakash et al., 2024; Thomas, 2024).

Bab ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam dan sistematis tentang konsep dasar kewirausahaan terintegrasi beserta perannya dalam perekonomian global. Secara khusus, pembahasan akan mencakup enam dimensi utama: (1) peran strategis kewirausahaan terintegrasi dalam memacu pertumbuhan ekonomi makro; (2) prinsip-prinsip dasar yang melandasi konsep ini; (3) elemen-elemen utama yang membentuk struktur kewirausahaan terintegrasi; (4) kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi; (5) tantangan dalam implementasinya; dan (6) konstruksi peta kolaborasi lintas sektor. Analisis dikaitkan dengan kasus-kasus nyata dari berbagai negara untuk memberikan perspektif empiris yang relevan dan dapat dijadikan acuan praktis.



Peran Strategis Kewirausahaan Terintegrasi Dalam Memacu Pertumbuhan Ekonomi Makro Yang Stabil

Kewirausahaan sebagai Mesin Pertumbuhan Ekonomi

Dalam literatur ekonomi pembangunan, hubungan antara kewirausahaan dan pertumbuhan ekonomi telah lama menjadi subjek penelitian yang intensif. Aghion dan Howitt (1992) dalam model pertumbuhan endogen mereka menunjukkan bahwa inovasi yang didorong oleh aktivitas kewirausahaan merupakan faktor utama dalam menjelaskan perbedaan tingkat pertumbuhan antarnegara dalam jangka panjang. Tidak seperti teori pertumbuhan neoklasik yang memandang kemajuan teknologi sebagai variabel eksogen, model pertumbuhan endogen menempatkan inovasi kewirausahaan sebagai variabel yang dapat dipengaruhi oleh kebijakan dan lingkungan institusional.

Selanjutnya, Wennekers dan Thurik (1999) mengembangkan kerangka konseptual yang menghubungkan kewirausahaan dengan pertumbuhan ekonomi melalui tiga jalur utama. Pertama, jalur inovasi, di mana wirausahawan memperkenalkan produk, proses, dan model bisnis baru yang meningkatkan produktivitas serta daya saing. Kedua, jalur kompetisi, di mana masuknya wirausahawan baru ke dalam pasar mendorong perusahaan yang ada untuk berinovasi dan beroperasi lebih efisien. Ketiga, jalur diversifikasi, di mana aktivitas kewirausahaan menciptakan variasi dalam penawaran produk dan jasa, sehingga memperluas pilihan konsumen dan merangsang pertumbuhan permintaan.

Kewirausahaan terintegrasi memperluas ketiga jalur tersebut dengan menambahkan dimensi kolaborasi dan sinergi. Berbeda dengan kewirausahaan konvensional yang cenderung bersifat individualistik dan kompetitif, kewirausahaan terintegrasi mengakui bahwa penciptaan nilai yang optimal memerlukan kerja sama antara berbagai aktor, termasuk pemerintah, sektor swasta, lembaga pendidikan, dan organisasi masyarakat sipil. Hal ini sejalan dengan pandangan Etzkowitz dan Leydesdorff (2000) tentang model *Triple Helix* yang menekankan sinergi antara universitas, industri, dan pemerintah sebagai mesin inovasi serta pertumbuhan ekonomi.

Kontribusi terhadap Stabilitas Makroekonomi

Stabilitas makroekonomi merupakan prasyarat penting bagi pertumbuhan yang berkelanjutan. Kewirausahaan terintegrasi berkontribusi pada stabilitas ini melalui beberapa mekanisme yang saling terkait. Pertama, melalui diversifikasi sumber pendapatan ekonomi. Ketika sebuah perekonomian memiliki ekosistem kewirausahaan yang beragam dan terintegrasi, ketergantungan pada sektor atau komoditas tunggal dapat dikurangi, sehingga ketahanan ekonomi terhadap guncangan eksternal meningkat. Sebagai contoh, Malaysia berhasil mentransformasi perekonomiannya dari ketergantungan pada komoditas minyak sawit dan karet menjadi ekonomi yang lebih terdiversifikasi melalui kebijakan industri yang mendorong pertumbuhan sektor manufaktur dan jasa berteknologi tinggi (Wad, 2012).

Kedua, kewirausahaan terintegrasi berkontribusi terhadap stabilitas ketenagakerjaan. Menurut Audretsch dan Thurik (2001) negara-negara dengan tingkat kewirausahaan yang lebih tinggi cenderung memiliki tingkat pengangguran yang lebih rendah dalam jangka panjang, meskipun hubungan ini bersifat nonlinier dan dipengaruhi oleh konteks institusional. Wirausahawan tidak hanya menciptakan lapangan kerja bagi diri mereka sendiri, tetapi juga bagi orang lain, dan perusahaan-perusahaan baru yang mereka ciptakan sering kali menjadi sumber penting bagi pertumbuhan lapangan kerja.

Ketiga, kewirausahaan terintegrasi berkontribusi pada stabilitas fiskal melalui peningkatan basis pajak. Perusahaan-perusahaan yang tumbuh dari ekosistem kewirausahaan yang sehat menjadi pembayar pajak yang signifikan, sehingga memberikan ruang fiskal bagi pemerintah untuk berinvestasi dalam infrastruktur, pendidikan, dan layanan publik yang pada gilirannya mendukung pertumbuhan ekonomi jangka panjang. Indonesia, misalnya, telah menetapkan target peningkatan rasio pajak terhadap PDB dari sekitar 9 persen menjadi 14 persen, dan pengembangan ekosistem UMKM yang terintegrasi dipandang sebagai salah satu instrumen penting untuk mencapai target tersebut (Kementerian Keuangan RI, 2023).

Contoh Studi Kasus: Ekosistem Startup di Asia Tenggara

Perkembangan ekosistem startup di Asia Tenggara dalam satu dekade terakhir memberikan ilustrasi yang menarik tentang bagaimana kewirausahaan terintegrasi dapat mendorong pertumbuhan ekonomi secara makro. Laporan *e-ConomySEA* yang diterbitkan secara berkala oleh Google, Temasek, dan Bain & Company mencatat bahwa nilai ekonomi digital Asia Tenggara mencapai 218 miliar dolar AS pada tahun 2023 dan diproyeksikan akan mencapai 600 miliar dolar AS pada tahun 2030 (Google, Temasek & Bain, 2023). Pertumbuhan yang luar biasa ini sebagian besar didorong oleh kemunculan perusahaan-perusahaan teknologi yang mengintegrasikan berbagai layanan dalam satu *platform*.

Gojek, yang lahir di Indonesia pada tahun 2010 sebagai layanan ojek berbasis aplikasi, telah berevolusi menjadi *super-app* yang mengintegrasikan transportasi, pengantaran makanan, pembayaran digital, layanan keuangan, serta berbagai layanan lainnya. Transformasi ini mencerminkan esensi kewirausahaan terintegrasi: kemampuan untuk melihat keterkaitan antara berbagai kebutuhan konsumen dan menciptakan ekosistem yang memenuhi kebutuhan tersebut secara sinergis. Pada puncak valuasi, Gojek bergabung dengan Tokopedia untuk membentuk GoTo Group yang bernilai lebih dari 18 miliar dolar AS, menjadikannya salah satu perusahaan teknologi terbesar di Asia Tenggara (Hidayat & Noveria, 2022).

Dampak makroekonomi dari ekosistem startup yang berkembang pesat ini sangat signifikan. Lembaga Demografi Universitas Indonesia (2018) Gojek saja telah memberikan kontribusi ekonomi sebesar 44,2 triliun rupiah per tahun bagi perekonomian Indonesia, melalui peningkatan pendapatan mitra pengemudi, pedagang, dan penyedia layanan yang tergabung dalam *platform*. Lebih jauh, ekosistem digital yang dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan seperti Gojek, Tokopedia, Bukalapak, dan Traveloka telah mendorong inklusi keuangan dengan mengintegrasikan jutaan pelaku UMKM ke dalam ekonomi formal.



Prinsip-Prinsip Dasar *Integrated Entrepreneurship*

Prinsip Holistik dan Sistemik

Prinsip pertama dan paling fundamental dari kewirausahaan terintegrasi adalah pandangan holistik dan sistemik terhadap bisnis serta lingkungannya. Senge (1990) dalam karyanya yang berpengaruh, *The Fifth Discipline*, pemikiran sistemik merupakan disiplin inti yang memungkinkan organisasi memahami bagaimana komponen-komponen yang saling terkait berinteraksi untuk menghasilkan pola perilaku yang kompleks. Dalam konteks kewirausahaan terintegrasi, prinsip ini berarti bahwa wirausahawan tidak hanya berfokus pada optimasi fungsi-fungsi bisnis secara terpisah, tetapi juga memahami bagaimana berbagai elemen mulai dari sumber daya manusia, teknologi, keuangan, hingga hubungan dengan komunitas dan lingkungan saling berinteraksi dan membentuk keseluruhan yang lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya.

Penerapan prinsip holistik ini tercermin dalam praktik bisnis perusahaan-perusahaan paling sukses di Asia. Kita ambil contoh, Samsung Electronics dari Korea Selatan, telah membangun ekosistem bisnis yang terintegrasi secara vertikal, mulai dari penambangan bahan baku, produksi komponen semikonduktor, perakitan perangkat elektronik, hingga pengembangan perangkat lunak dan layanan digital. Integrasi vertikal yang komprehensif ini memungkinkan Samsung mencapai skala ekonomi yang signifikan, mempertahankan kontrol kualitas yang ketat, dan merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya (Mathews & Cho, 2000).

Prinsip Keberlanjutan (*Sustainability*)

Prinsip keberlanjutan menempatkan tanggung jawab terhadap lingkungan dan generasi mendatang sebagai komponen integral dari strategi bisnis, bukan sekadar tambahan atau pertimbangan sekunder. Elkington (1997) memperkenalkan konsep *Triple Bottom Line* yang memperluas ukuran kinerja bisnis dari sekadar profit menjadi tiga dimensi: keuntungan finansial (*profit*), dampak sosial (*people*), dan dampak lingkungan (*planet*). Kewirausahaan

terintegrasi mengadopsi dan mengembangkan kerangka ini dengan menekankan bahwa ketiga dimensi tersebut tidak dapat dipisahkan dan harus dioptimalkan secara simultan.

Dalam konteks Asia, prinsip keberlanjutan semakin relevan mengingat kawasan ini menghadapi tantangan lingkungan yang serius, termasuk polusi udara dan air, deforestasi, serta dampak perubahan iklim. Studi yang diterbitkan dalam jurnal *Business Strategy and the Environment* menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan di Asia yang mengintegrasikan praktik bisnis berkelanjutan ke dalam strategi inti mereka tidak hanya mengurangi risiko regulasi dan risiko reputasi, tetapi juga memperoleh keunggulan kompetitif melalui efisiensi sumber daya dan inovasi produk (Yin et al., 2020). Interface Inc., perusahaan produsen karpet modular asal Amerika Serikat yang beroperasi secara global termasuk di Asia, menjadi contoh bagaimana komitmen terhadap keberlanjutan dapat mentransformasi model bisnis dan mendorong inovasi yang pada akhirnya meningkatkan profitabilitas jangka panjang.

Prinsip Kolaborasi dan Kemitraan Strategis

Kewirausahaan terintegrasi secara fundamental didasarkan pada keyakinan bahwa kolaborasi menghasilkan nilai yang lebih besar dibandingkan kompetisi semata. Prinsip ini sejalan dengan pandangan Dyer dan Singh (1998) tentang *relational view* keunggulan kompetitif dapat berasal dari relasi antara perusahaan, bukan hanya dari sumber daya internal. Dalam ekosistem bisnis yang semakin terkoneksi, kemampuan untuk membangun dan mengelola kemitraan strategis dengan berbagai pemangku kepentingan menjadi kompetensi kritis yang membedakan wirausahawan yang berhasil dari yang tidak.

Salah satu manifestasi paling nyata dari prinsip kolaborasi dalam kewirausahaan terintegrasi adalah model bisnis *platform* yang mendominasi ekonomi digital. Alibaba Group, yang didirikan oleh Jack Ma di Hangzhou, China, pada tahun 1999, membangun nilai bukan melalui kepemilikan produk atau inventori, melainkan melalui kemampuannya menciptakan *platform* yang meng-

hubungkan jutaan penjual dan pembeli, serta mengintegrasikan layanan pembayaran, logistik, pemasaran, dan keuangan dalam satu ekosistem yang kohesif. Pada tahun 2022, ekosistem Alibaba mencakup lebih dari 1,3 miliar pengguna aktif dan memfasilitasi transaksi senilai lebih dari 8,3 triliun renminbi (Alibaba Group, 2022). Keberhasilan Alibaba menggambarkan bagaimana prinsip kolaborasi, ketika dieksekusi dengan baik melalui teknologi dan kelembagaan yang tepat, dapat menciptakan nilai yang luar biasa besar.

Prinsip Inovasi Berkelanjutan

Prinsip inovasi berkelanjutan menekankan bahwa kewirausahaan terintegrasi bukan merupakan peristiwa sekali jalan, melainkan proses yang berkelanjutan. Chesbrough (2003) memperkenalkan konsep *open innovation* yang menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang paling inovatif tidak hanya mengandalkan riset dan pengembangan internal, tetapi juga secara aktif mencari, mengintegrasikan, dan mengomersialkan ide-ide dari berbagai sumber eksternal, termasuk pelanggan, pemasok, mitra teknologi, dan bahkan pesaing. Model ini sangat relevan dalam konteks kewirausahaan terintegrasi karena menekankan pentingnya jaringan dan kolaborasi sebagai sumber inovasi.

Di kawasan Asia, Jepang memberikan contoh yang menarik tentang bagaimana inovasi berkelanjutan dapat diintegrasikan ke dalam budaya korporat. Konsep *kaizen*, yang berarti perbaikan berkelanjutan, telah menjadi filosofi inti yang tertanam dalam sistem produksi Toyota dan menyebar ke berbagai perusahaan Jepang lainnya. Liker (2004) mendokumentasikan bagaimana *Toyota Production System* yang dibangun di atas prinsip *kaizen* tidak hanya menghasilkan efisiensi operasional yang luar biasa, tetapi juga menciptakan budaya inovasi berbasis akar rumput di mana setiap karyawan, dari pekerja lini produksi hingga manajer senior, terlibat aktif dalam proses peningkatan berkelanjutan.

Prinsip Inklusivitas dan Dampak Sosial

Prinsip kelima dari kewirausahaan terintegrasi adalah inklusivitas, yaitu komitmen untuk memastikan bahwa manfaat dari aktivitas wirausaha dapat dirasakan oleh semua lapisan masyarakat, termasuk kelompok yang secara historis terpinggirkan dari arus utama ekonomi. Prahalad (2004) dalam karyanya *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* menunjukkan bahwa empat miliar penduduk dunia yang hidup dengan pendapatan kurang dari dua dolar per hari bukan sekadar kelompok yang membutuhkan bantuan, tetapi juga merupakan pasar yang potensial dan sumber inovasi yang berharga. Wirausahawan yang mampu mengembangkan model bisnis yang melayani segmen ini dapat menciptakan nilai ekonomi yang signifikan sekaligus memberikan dampak sosial yang transformatif.

Grameen Bank, yang didirikan oleh Muhammad Yunus di Bangladesh pada tahun 1983, menjadi salah satu contoh paling ikonik tentang bagaimana inklusivitas dapat menjadi prinsip bisnis yang menguntungkan. Dengan memberikan kredit mikro kepada perempuan miskin di pedesaan Bangladesh tanpa memerlukan agunan konvensional, *Grameen Bank* tidak hanya membantu jutaan keluarga keluar dari kemiskinan, tetapi juga membuktikan bahwa kelompok masyarakat berpenghasilan rendah sebenarnya memiliki tingkat pengembalian kredit yang tinggi ketika diberikan kesempatan yang tepat. Model ini kemudian menyebar ke seluruh dunia dan menginspirasi lahirnya industri keuangan mikro global yang kini melayani lebih dari 140 juta klien (Banerjee & Duflo, 2011).

Elemen Utama dalam *Integrated Entrepreneurship* Ekosistem Kewirausahaan (*Entrepreneurial Ecosystem*)

Elemen pertama dan paling mendasar dalam kewirausahaan terintegrasi adalah ekosistem kewirausahaan yang kondusif. Isenberg (2011) mendefinisikan ekosistem kewirausahaan sebagai kombinasi unik dari elemen-elemen budaya, sosial, ekonomi, dan politik yang saling mendukung kewirausahaan yang produktif. Ekosistem ini terdiri dari enam domain utama yang saling berinteraksi: kebijakan pemerintah yang mendukung, pasar yang

dapat diakses, modal yang tersedia, sumber daya manusia yang berkualitas, infrastruktur pendukung, serta budaya yang menghargai kewirausahaan dan toleran terhadap kegagalan.

Moore (1993) sebelumnya menggunakan metafora ekosistem biologis untuk menggambarkan komunitas ekonomi yang terdiri dari organisme-organisme yang saling berinteraksi, termasuk perusahaan besar dan kecil, pemasok, pelanggan, serta berbagai aktor lainnya. Dalam ekosistem bisnis yang sehat, berbagai aktor ini berevolusi bersama, menciptakan nilai melalui interaksi yang saling menguntungkan. Metafora ekosistem ini sangat relevan untuk menggambarkan kewirausahaan terintegrasi karena menekankan sifat holistik dan saling bergantung dalam sistem ekonomi.

Silicon Valley di California, Amerika Serikat, sering disebut sebagai contoh ekosistem kewirausahaan paling sukses di dunia. Keberhasilan *Silicon Valley* tidak dapat dijelaskan hanya oleh kehadiran perusahaan-perusahaan teknologi raksasa seperti Apple, Google, Facebook (Meta), dan Intel, tetapi juga oleh seluruh ekosistem yang mendukung mereka: universitas riset kelas dunia seperti Stanford dan UC Berkeley, modal ventura yang melimpah, jaringan informal alumni dan profesional yang aktif, kultur yang merayakan kegagalan sebagai pembelajaran, dan kebijakan imigrasi yang memfasilitasi masuknya talenta global (Saxenian, 1994). Asia juga mulai mengembangkan ekosistem kewirausahaan serupa, dengan *Zhongguancun* di Beijing, *Haidian Science Park*, dan kawasan teknologi Shenzhen sebagai beberapa contoh yang paling menonjol.

Modal Kewirausahaan (*Entrepreneurial Capital*)

Elemen kedua yang krusial dalam kewirausahaan terintegrasi adalah ketersediaan dan aksesibilitas berbagai jenis modal. Bourdieu (1986) membedakan modal ekonomi, modal sosial, dan modal budaya sebagai sumber daya yang memengaruhi posisi aktor dalam medan sosial. Dalam konteks kewirausahaan terintegrasi, kerangka ini diperluas untuk mencakup modal manusia (kompetensi dan pengetahuan), modal intelektual (hak kekayaan intelektual dan inovasi), modal sosial (jaringan dan kepercayaan), serta modal

keuangan dalam berbagai bentuknya, mulai dari tabungan pribadi, kredit perbankan, modal ventura, hingga *crowdfunding*.

Literatur tentang pembiayaan kewirausahaan menunjukkan bahwa keterbatasan akses terhadap modal finansial merupakan hambatan utama bagi pertumbuhan usaha, khususnya di negara-negara berkembang (Beck et al., 2008). Oleh karena itu, perkembangan ekosistem keuangan inovatif yang memperluas akses modal bagi wirausahawan merupakan elemen penting dalam kewirausahaan yang terintegrasi. Di Asia, perkembangan fintech lending dan *platform* crowdfunding telah secara signifikan memperluas akses modal bagi UMKM yang sebelumnya tidak terlayani oleh sistem perbankan konvensional.

Jaringan dan Modal Sosial

Elemen ketiga adalah jaringan dan modal sosial yang menghubungkan wirausahawan dengan berbagai sumber daya, peluang, dan mitra potensial. Burt (1992) dalam teori *structural holes* menunjukkan bahwa wirausahawan yang memposisikan diri sebagai penghubung antara kelompok-kelompok yang tidak terhubung satu sama lain, memiliki akses istimewa terhadap informasi dan sumber daya yang tidak tersedia bagi aktor lain. Kemampuan untuk membangun dan memanfaatkan jaringan yang beragam dan kaya ini merupakan kompetensi kritis dalam kewirausahaan terintegrasi.

Granovetter (1973) membedakan antara ikatan kuat (*strong ties*) yang menghubungkan individu-individu yang saling kenal dekat, dan ikatan lemah (*weak ties*) yang menghubungkan kenalan-kenalan yang tidak terlalu dekat. Paradoksnya, ikatan lemah sering kali lebih berharga dari segi informasi baru dan peluang karena menghubungkan wirausahawan dengan kelompok sosial yang berbeda dan lebih beragam. Kewirausahaan terintegrasi mengoptimalkan kedua jenis ikatan ini: ikatan kuat dimanfaatkan untuk koordinasi, kepercayaan, dan dukungan moral, sementara ikatan lemah dimanfaatkan untuk mengeksplorasi peluang baru dan mengakses sumber daya yang tidak tersedia dalam jaringan inti.

Inovasi dan Teknologi

Inovasi dan teknologi merupakan elemen keempat yang membentuk tulang punggung kewirausahaan terintegrasi di era digital. Schumpeter (1942) memperkenalkan konsep *creative destruction* untuk menggambarkan bagaimana inovasi kewirausahaan menghancurkan tatanan ekonomi lama dan menciptakan tatanan ekonomi baru. Dalam konteks kontemporer, fenomena ini semakin terakselerasi oleh kemajuan teknologi digital, kecerdasan buatan, bioteknologi, dan energi terbarukan yang menciptakan gelombang disrupsi di berbagai sektor industri secara simultan.

Dalam kewirausahaan terintegrasi, teknologi bukan sekadar alat, tetapi elemen yang secara fundamental mengubah cara bisnis diciptakan, dijalankan, dan diskalakan. Brynjolfsson dan McAfee (2014) kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah menciptakan era baru di mana produktivitas dapat ditingkatkan secara eksponensial, namun juga menimbulkan tantangan baru terkait distribusi manfaat yang adil. Kewirausahaan terintegrasi berupaya menjawab tantangan ini dengan mengintegrasikan pertimbangan inklusivitas ke dalam strategi adopsi teknologi.

Kelembagaan dan Tata Kelola

Elemen kelima yang sering kali kurang mendapat perhatian, namun sangat fundamental, adalah aspek kelembagaan dan tata kelola. North (1990) mendefinisikan institusi sebagai aturan-aturan formal dan informal yang membentuk insentif dan kendala bagi perilaku manusia dalam suatu masyarakat. Dalam konteks kewirausahaan, institusi mencakup regulasi bisnis, sistem perlindungan hak kekayaan intelektual, sistem pengadilan yang efektif, norma-norma sosial tentang kewirausahaan dan kegagalan, serta jaringan pendukung informal.

Acemoglu dan Robinson (2012) dalam *Why Nations Fail* berargumen bahwa perbedaan kemakmuran antara negara-negara dapat dijelaskan sebagian besar oleh perbedaan institusi, di mana negara-negara dengan institusi inklusif yang melindungi hak properti dan mendorong partisipasi luas dalam aktivitas ekonomi

cenderung lebih makmur dibandingkan dengan negara-negara dengan institusi ekstraktif. Implikasi bagi kewirausahaan terintegrasi adalah bahwa membangun dan meningkatkan kualitas institusi baik formal maupun informal merupakan prasyarat penting untuk mengoptimalkan dampak kewirausahaan terhadap pertumbuhan dan pembangunan ekonomi.

Peran *Integrated Entrepreneurship* dalam Pembangunan Ekonomi

Penciptaan Lapangan Kerja dan Pengurangan Kemiskinan

Salah satu kontribusi paling langsung dan terukur dari kewirausahaan terintegrasi terhadap pembangunan ekonomi adalah penciptaan lapangan kerja dan pengurangan kemiskinan. Haltiwanger et al. (2013) menggunakan data panel perusahaan di Amerika Serikat menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan baru (*start-up*) merupakan sumber penciptaan lapangan kerja neto yang paling signifikan, meskipun banyak di antaranya yang gagal dalam beberapa tahun pertama. Di negara-negara berkembang, kontribusi kewirausahaan dalam penciptaan lapangan kerja bahkan lebih besar mengingat terbatasnya kapasitas sektor publik untuk menyerap tenaga kerja.

Di Bangladesh, Program Kewirausahaan BRAC sebuah organisasi pembangunan terbesar di dunia berdasarkan jumlah karyawan telah menunjukkan bagaimana kewirausahaan terintegrasi dapat menjadi instrumen yang efektif untuk mengurangi kemiskinan. Melalui kombinasi pelatihan keterampilan, akses modal mikro, dukungan pemasaran, dan pengembangan rantai nilai yang terhubung, BRAC berhasil membantu jutaan rumah tangga miskin, terutama perempuan, membangun usaha yang berkelanjutan. Bandiera et al. (2017) yang diterbitkan di *American Economic Review* menunjukkan bahwa program Ultra-Poor Graduation milik BRAC menghasilkan peningkatan konsumsi rumah tangga yang signifikan dan berkelanjutan, serta mendorong pergeseran ke aktivitas produktif yang lebih menguntungkan.

Transfer Teknologi dan Peningkatan Produktivitas

Kewirausahaan terintegrasi juga berperan penting dalam memfasilitasi transfer teknologi dan peningkatan produktivitas, yang merupakan dua mesin utama pertumbuhan ekonomi jangka panjang. Acs et al. (2009) dalam *Spillover Theory of Entrepreneurship* berpendapat bahwa wirausahawan berperan sebagai agen yang mengomersialisasikan pengetahuan baru yang dihasilkan oleh lembaga riset dan perusahaan-perusahaan besar, yang belum dieksploitasi secara optimal. Melalui proses ini, pengetahuan yang tersimpan dalam literatur ilmiah, paten, serta riset dan pengembangan perusahaan ditransformasi menjadi inovasi komersial yang meningkatkan produktivitas ekonomi secara keseluruhan.

Contoh Studi kasus yang relevan dari Asia adalah kisah kebangkitan industri teknologi informasi India, khususnya di kota Bangalore yang dijuluki *Silicon Valley of India*. Echeverri-Carroll dan Ayala (2009) mendokumentasikan bagaimana kombinasi antara diaspora teknologi India yang kembali dari Silicon Valley, universitas-universitas teknik kelas dunia seperti *Indian Institutes of Technology (IIT)*, kebijakan pemerintah yang mendukung industri perangkat lunak, dan jaringan kewirausahaan yang aktif menciptakan ekosistem inovasi yang berhasil menempatkan India sebagai pusat outsourcing teknologi informasi global. Perusahaan-perusahaan seperti *Infosys*, *Wipro*, dan *Tata Consultancy Services* tidak hanya menciptakan ratusan ribu lapangan kerja berkualitas tinggi, tetapi juga mendorong transformasi digital di berbagai sektor ekonomi di India.

Pembangunan Wilayah dan Pengurangan Kesenjangan

Dimensi spasial dari kewirausahaan terintegrasi juga sangat relevan dalam konteks pembangunan ekonomi, terutama dalam upaya mengurangi kesenjangan antara wilayah maju dan wilayah tertinggal. Storper (1997) pertumbuhan ekonomi regional sangat ditentukan oleh kemampuan wilayah untuk membangun kapabilitas teknologi dan kewirausahaan yang unik dan sulit ditiru, yang ia sebut sebagai aset teritorial. Kewirausahaan terintegrasi, dengan

penekanannya pada pembangunan ekosistem yang kohesif, memberikan kerangka yang berguna untuk memahami dan merancang intervensi yang dapat memperkuat kapabilitas kewirausahaan di wilayah-wilayah tertinggal.

China menawarkan contoh skala besar tentang bagaimana kebijakan yang mendorong kewirausahaan terintegrasi dapat mempercepat pembangunan wilayah. Program pembangunan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) yang dimulai di Shenzhen pada tahun 1980 dan kemudian diperluas ke berbagai wilayah lain di China menciptakan lingkungan yang kondusif bagi kewirausahaan dan investasi asing. Dalam empat dekade, Shenzhen bertransformasi dari desa nelayan kecil dengan populasi sekitar 30.000 jiwa menjadi megacity dengan populasi lebih dari 13 juta jiwa dan PDB per kapita yang setara dengan negara-negara berpendapatan tinggi (Chen, 2009). Keberhasilan ini tidak terlepas dari strategi kewirausahaan terintegrasi yang menggabungkan investasi asing, transfer teknologi, pengembangan sumber daya manusia lokal, dan pembangunan infrastruktur.

Inovasi Sosial dan Pemberdayaan Komunitas

Selain kontribusi ekonomi konvensional, kewirausahaan terintegrasi juga berperan dalam mendorong inovasi sosial untuk memecahkan masalah sosial yang kompleks. Austin et al. (2006) mendefinisikan kewirausahaan sosial sebagai aktivitas inovatif, penciptaan nilai sosial, yang dapat terjadi di dalam atau di antara sektor nirlaba, bisnis, dan sektor publik. Kewirausahaan terintegrasi memperluas konsep ini dengan menekankan bahwa penciptaan nilai ekonomi dan sosial bukan merupakan dikotomi yang bertentangan, melainkan dapat dan seharusnya dicapai secara simultan.

M-Pesa, layanan transfer uang berbasis ponsel yang diluncurkan oleh Safaricom di Kenya pada tahun 2007, merupakan salah satu contoh inovasi sosial yang paling sering dikutip dan juga menciptakan nilai ekonomi yang luar biasa. Jack dan Suri (2011), adopsi M-Pesa secara signifikan meningkatkan konsumsi rumah tangga, terutama di daerah pedesaan, dengan memungkinkan transfer remitansi yang lebih murah dan lebih aman. Meskipun M-

Pesa bukan contoh dari Asia, model ini telah menginspirasi pengembangan layanan serupa di Bangladesh (bKash), Indonesia (GoPay, OVO, Dana), dan berbagai negara berkembang lainnya, menunjukkan bagaimana inovasi wirausaha dapat melampaui keterbatasan infrastruktur keuangan konvensional.

Tantangan dalam Menerapkan *Integrated Entrepreneurship*

Tantangan Kelembagaan dan Regulasi

Tantangan pertama dan sering kali paling fundamental dalam menerapkan kewirausahaan terintegrasi adalah lingkungan kelembagaan dan regulasi yang tidak kondusif. Di banyak negara berkembang, termasuk sebagian besar negara di Asia Tenggara, proses memulai usaha masih memerlukan waktu lama dan prosedur yang rumit. World Bank (2023) dalam laporan *Business Ready*-nya mencatat bahwa meskipun terdapat kemajuan signifikan dalam dekade terakhir, banyak negara berkembang masih memiliki biaya regulasi yang tinggi, penegakan kontrak yang lemah, dan sistem perlindungan hak kekayaan intelektual yang belum memadai.

Lebih spesifik dalam konteks kewirausahaan terintegrasi, tantangan regulasi muncul ketika model-model bisnis baru yang menggabungkan berbagai industri dan sektor belum diakomodasi oleh kerangka regulasi yang sudah ada. Bisnis *platform* digital, misalnya, sering menghadapi ketidakpastian regulasi karena kegiatan mereka menyentuh berbagai domain regulasi yang dikelola oleh kementerian dan lembaga yang berbeda. *Gig economy* yang berkembang pesat dalam ekosistem *platform* seperti Gojek dan Grab menciptakan tantangan bagi sistem ketenagakerjaan dan perlindungan sosial yang dirancang untuk hubungan kerja konvensional (De Stefano, 2016).

Tantangan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi

Kewirausahaan terintegrasi membutuhkan profil kompetensi yang sangat berbeda dari kewirausahaan konvensional. Wirausahawan terintegrasi dituntut untuk memiliki kemampuan berpikir sistemik, kecakapan kolaborasi lintas disiplin dan lintas budaya, literasi

teknologi yang tinggi, pemahaman tentang keberlanjutan dan dampak sosial, serta keterampilan kepemimpinan yang adaptif. Mengembangkan profil kompetensi yang demikian komprehensif merupakan tantangan bagi sistem pendidikan dan pelatihan, khususnya di negara-negara berkembang di mana kualitas pendidikan masih sangat bervariasi.

Survei yang dilakukan oleh McKinsey Global Institute (2018) memperkirakan bahwa hingga 375 juta pekerja secara global, atau sekitar 14 persen dari angkatan kerja dunia, mungkin perlu mengubah kategori pekerjaan mereka pada tahun 2030 akibat otomatisasi dan digitalisasi. Di Asia Tenggara, dampak ini diperkirakan akan sangat besar mengingat besarnya proporsi pekerjaan yang rentan terhadap otomatisasi. Kewirausahaan terintegrasi dapat menjadi jawaban atas tantangan ini, namun hanya jika ekosistem pendidikan dan pelatihan mampu menghasilkan individu-individu dengan kompetensi yang relevan.

Tantangan Akses Modal dan Pembiayaan

Meskipun ekosistem pembiayaan kewirausahaan terus berkembang, akses terhadap modal yang memadai masih menjadi tantangan serius, terutama bagi wirausahawan dari kelompok yang terpinggirkan dan di wilayah yang tidak terlayani dengan baik oleh sistem keuangan formal. Berger dan Udell (2006) mendokumentasikan bahwa asimetri informasi antara wirausahawan dan pemodal menciptakan kegagalan pasar yang membatasi aliran modal ke proyek-proyek yang secara sosial optimal, namun sulit dinilai risikonya oleh investor eksternal.

Di Indonesia, meskipun ekosistem *fintech* telah berkembang pesat dengan lebih dari 100 *platform* peer-to-peer lending yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan (OJK), akses modal bagi UMKM di daerah terpencil masih sangat terbatas. Otoritas Jasa Keuangan (2022) memperkirakan bahwa kesenjangan pembiayaan (*financing gap*) UMKM di Indonesia mencapai sekitar 165 miliar dolar AS per tahun, yang merupakan salah satu yang terbesar di Asia Tenggara. Menjembatani kesenjangan ini memerlukan inovasi produk

keuangan yang terintegrasi dengan ekosistem bisnis UMKM secara menyeluruh, bukan sekadar penyediaan kredit secara terpisah.

Tantangan Koordinasi dan Tata Kelola Ekosistem

Kewirausahaan terintegrasi secara inheren melibatkan koordinasi antara berbagai aktor dengan kepentingan dan insentif yang berbeda-beda. Mengelola kompleksitas ini merupakan tantangan tata kelola yang signifikan. Ostrom (1990) dalam karya klasiknya tentang tata kelola *commons* menunjukkan bahwa di luar mekanisme pasar dan hierarki pemerintah, terdapat beragam bentuk tata kelola kolektif yang memungkinkan komunitas mengelola sumber daya bersama secara efektif. Namun, merancang dan mengimplementasikan mekanisme tata kelola yang efektif untuk ekosistem kewirausahaan yang kompleks dan dinamis merupakan tugas yang tidak mudah.

Tantangan koordinasi menjadi semakin kompleks dalam konteks rantai nilai global. Gereffi et al. (2005) mengidentifikasi berbagai bentuk tata kelola rantai nilai global, mulai dari yang berbasis pasar (*market*), modular, relasional, captive, hingga hierarki. Wirausahawan dari negara berkembang yang berupaya mengintegrasikan diri ke dalam rantai nilai global menghadapi tantangan untuk menavigasi berbagai bentuk tata kelola ini, yang sering kali didominasi oleh perusahaan-perusahaan besar dari negara maju dengan posisi tawar yang jauh lebih kuat.

Tantangan Budaya dan Mentalitas

Tantangan terakhir, namun tidak kalah pentingnya, adalah hambatan budaya dan mentalitas yang dapat menghambat perkembangan kewirausahaan yang terintegrasi. Hofstede (2001) mengidentifikasi beberapa dimensi budaya yang relevan bagi kewirausahaan, termasuk penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), orientasi jangka panjang versus jangka pendek, serta tingkat individualisme versus kolektivisme. Budaya dengan penghindaran ketidakpastian yang tinggi cenderung kurang kondusif bagi kewirausahaan yang inheren melibatkan risiko dan ambiguitas.

Di banyak masyarakat Asia, tekanan sosial untuk mengambil jalur karier yang aman dan terprediksi, stigma terhadap kegagalan bisnis, dan nilai-nilai kolektivistis yang menekankan harmoni kelompok dapat menjadi hambatan bagi berkembangnya kewirausahaan terintegrasi. Namun demikian, beberapa peneliti berargumen bahwa nilai-nilai kolektivistis sebenarnya dapat mendukung bentuk-bentuk tertentu kewirausahaan terintegrasi, terutama yang berbasis komunitas dan jaringan. Fukuyama (1995) masyarakat dengan tingkat kepercayaan sosial yang tinggi cenderung lebih berhasil dalam membangun organisasi-organisasi besar yang efisien, termasuk perusahaan-perusahaan kewirausahaan yang berorientasi pada pertumbuhan.



Kolaborasi Lintas Sektor yang Memperkuat Kemitraan Strategis dan Integrasi Bisnis Global

Kerangka Konseptual Kolaborasi Lintas Sektor

Kolaborasi lintas sektor dalam konteks kewirausahaan terintegrasi dapat dipahami melalui beberapa kerangka konseptual yang saling melengkapi. Dalam perspektif pembangunan berkelanjutan, kolaborasi lintas sektor juga menjadi elemen penting dalam mendukung implementasi *Sustainable Development Goal* (SDG) 17 (*Partnerships for the Goals*) yang menekankan pentingnya kemitraan multi pemangku kepentingan antara pemerintah, sektor swasta, akademisi, dan masyarakat sipil (Bulmer & Yáñez-Araque, 2023; Stål et al., 2022). Dalam konteks kewirausahaan, kolaborasi lintas sektor tidak hanya berperan dalam memperkuat inovasi dan efisiensi pemanfaatan sumber daya, tetapi juga mendorong terciptanya model bisnis yang lebih adaptif, inklusif, dan berkelanjutan (Ritter et al., 2024; Stål et al., 2022). Sinergi antaraktor pembangunan memungkinkan pengembangan solusi inovatif untuk menjawab berbagai tantangan global, seperti perubahan iklim, ketimpangan sosial, kemiskinan, serta transformasi ekonomi digital (Ma et al., 2022; Ritter et al., 2024; Sadic et al., 2024). Selain itu, pembentukan kemitraan strategis seperti *Public-Private Partnerships* (PPPs), penguatan ekosistem digital, dan pengembangan jaringan kolaboratif internasional turut memperkuat

kapasitas kewirausahaan dalam menciptakan nilai ekonomi sekaligus dampak sosial dan lingkungan yang positif (Bulmer & Yáñez-Araque, 2023; Weis & Nikolić, 2024). Meskipun implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan, seperti konflik kepentingan, ketidakseimbangan kekuasaan, dan lemahnya koordinasi antaraktor, pendekatan kolaboratif tetap dipandang sebagai strategi penting dalam mempercepat terciptanya sistem ekonomi yang lebih tangguh, inovatif, dan berkelanjutan (Bulmer & Yáñez-Araque, 2023; Stål et al., 2022; Weis & Nikolić, 2024).

Sejalan dengan perspektif tersebut, model *Triple Helix* yang dikembangkan oleh Etzkowitz dan Leydesdorff (2000) menggambarkan interaksi antara tiga heliks utama: universitas sebagai produsen pengetahuan, industri sebagai produsen kekayaan, dan pemerintah sebagai regulator dan fasilitator. Dalam model ini, ketiga aktor berinteraksi secara rekursif, saling mempengaruhi, dan membentuk satu sama lain, sehingga menciptakan infrastruktur pengetahuan yang mendukung inovasi dan kewirausahaan.

Carayannis dan Campbell (2009) mengembangkan model *Quadruple Helix* yang menambahkan masyarakat sipil dan media sebagai heliks keempat yang tidak dapat diabaikan, dan kemudian *Quintuple Helix* yang memasukkan lingkungan alam sebagai heliks kelima. Perluasan ini sangat relevan untuk kewirausahaan terintegrasi karena menekankan bahwa inovasi yang berkelanjutan dan inklusif memerlukan keterlibatan aktif semua pemangku kepentingan dalam masyarakat, bukan hanya aktor-aktor formal di sektor pemerintah, industri, dan akademik.

Kemitraan Strategis antara Perusahaan Besar dan UMKM

Salah satu dimensi terpenting dari kolaborasi lintas sektor dalam kewirausahaan terintegrasi adalah kemitraan antara perusahaan-perusahaan besar (*anchor firms*) dan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Humphrey dan Schmitz (2002) keterlibatan UMKM dalam rantai nilai yang dikoordinasikan oleh perusahaan-perusahaan besar dapat menjadi jalur yang efektif untuk meningkatkan kapabilitas dan mengakses pasar, namun juga dapat

menciptakan ketergantungan yang berlebihan jika tidak dikelola dengan baik.

Toyota, melalui sistem keiretsu-nya di Jepang, memberikan model yang menarik tentang bagaimana kemitraan strategis antara perusahaan besar dan pemasok UMKM dapat menghasilkan efisiensi dan inovasi yang menguntungkan kedua pihak. Sistem keiretsu menciptakan hubungan jangka panjang yang didasarkan pada kepercayaan, pertukaran informasi yang intensif, dan investasi bersama dalam pengembangan kapabilitas pemasok. Dyer (1996) pemasok Toyota memiliki biaya transaksi yang jauh lebih rendah dibandingkan dengan pemasok General Motors, sebagian karena investasi dalam hubungan dan kepercayaan yang tinggi yang difasilitasi oleh struktur *keiretsu*.

Di Indonesia, kemitraan antara perusahaan perkebunan kelapa sawit besar dan petani plasma merupakan contoh integrasi bisnis yang relevan dan dapat saling menguntungkan kedua pihak. Cramb dan McCarthy (2016) hasil kemitraan semacam ini sangat bervariasi, tergantung pada kualitas tata kelola, distribusi risiko dan manfaat yang adil, serta kapasitas petani untuk bernegosiasi secara efektif. Pentingnya membangun kapasitas kelembagaan dan tata kelola yang baik sebagai prasyarat bagi kolaborasi lintas sektor yang benar-benar saling menguntungkan.

Kolaborasi dalam Rantai Nilai Global

Integrasi ke dalam rantai nilai global (*Global Value Chains/GVCs*) merupakan salah satu jalur utama bagi wirausahawan dan perusahaan dari negara berkembang untuk mengakses pasar dan teknologi global. UNCTAD (2020) memperkirakan bahwa sekitar 80 persen perdagangan global dilakukan melalui jaringan GVC yang dikoordinasikan oleh perusahaan multinasional. Bagi negara-negara berkembang di Asia, integrasi yang dalam dan upgrading yang berkelanjutan dalam GVCs merupakan strategi kunci untuk meningkatkan nilai tambah dan daya saing ekspor.

Vietnam memberikan contoh yang sangat instruktif tentang bagaimana strategi integrasi GVC yang terencana dapat mendorong transformasi industri yang cepat. Dari basis produksi yang

didominasi oleh industri tekstil dan alas kaki padat karya, Vietnam dalam satu dekade berhasil mengembangkan kapabilitas manufaktur elektronik yang signifikan, sebagian besar berkat investasi besar-besaran dari Samsung yang menjadikan Vietnam sebagai basis produksi global utamanya. Pada tahun 2022, Vietnam mengekspor produk elektronik senilai lebih dari 109 miliar dolar AS, menjadikannya salah satu eksportir produk elektronik terbesar di Asia Tenggara (General Statistics Office of Vietnam, 2023). Namun, tantangan bagi Vietnam dan negara-negara berkembang lainnya adalah untuk melakukan upgrade dari peran sebagai perakit ke pengembang dan desainer produk yang memiliki nilai tambah lebih tinggi.

Kolaborasi antara Sektor Publik dan Swasta

Kemitraan publik-swasta (*Public-Private Partnership/PPP*) adalah elemen penting dalam arsitektur kolaborasi lintas sektor untuk mewujudkan kewirausahaan yang terintegrasi. Rosenau (2000) mendefinisikan PPP sebagai hubungan simbiosis antara sektor publik dan swasta yang menggabungkan sumber daya dan kapabilitas kedua sektor untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai oleh masing-masing sektor secara mandiri. Dalam konteks kewirausahaan terintegrasi, PPP dapat mengambil berbagai bentuk: dari klaster industri yang didukung pemerintah, inkubator bisnis yang dikelola bersama, hingga program riset dan pengembangan bersama.

Program Making Indonesia 4.0 yang diluncurkan oleh pemerintah Indonesia pada tahun 2018 merupakan contoh upaya untuk mengintegrasikan kolaborasi publik-swasta dalam konteks transformasi industri berbasis teknologi. Program ini mengidentifikasi lima sektor prioritas makanan dan minuman, tekstil dan pakaian, otomotif, elektronik, dan kimia serta merancang peta jalan komprehensif yang melibatkan kolaborasi antara kementerian pemerintah, perusahaan industri, lembaga pendidikan dan pelatihan, serta lembaga riset. Evaluasi awal program ini menunjukkan kemajuan pada beberapa indikator, meskipun

implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan terkait koordinasi dan kapasitas (Kementerian Perindustrian RI, 2022).

Konstruksi Peta Kolaborasi Terintegrasi

Untuk memvisualisasikan dan mengoperasionalkan kolaborasi lintas sektor dalam kewirausahaan terintegrasi, peta kolaborasi yang komprehensif perlu dibangun berdasarkan beberapa prinsip utama. *Pertama*, peta kolaborasi harus bersifat *multi-level*, mencakup dimensi lokal, nasional, regional, dan global secara simultan, mengingat ekosistem kewirausahaan beroperasi pada berbagai skala geografis yang saling terkait. *Kedua*, peta kolaborasi harus menggambarkan tidak hanya aktor-aktor yang terlibat, tetapi juga jenis-jenis hubungan yang menghubungkan mereka: arus informasi, modal, pengetahuan, teknologi, dan produk. *Ketiga*, peta kolaborasi harus bersifat dinamis dan dapat berevolusi seiring perubahan ekosistem bisnis. Moore (1993) ekosistem bisnis mengalami siklus hidup dari tahap kelahiran (*birth*), ekspansi, kepemimpinan (*leadership*), pembaruan (*renewal*), hingga kematian, dan strategi kolaborasi yang efektif harus disesuaikan dengan tahapan perkembangan ekosistem tersebut. *Keempat*, peta kolaborasi harus mempertimbangkan dinamika kekuasaan dan distribusi nilai, memastikan bahwa manfaat kolaborasi terdistribusi secara adil di antara semua pihak yang berkontribusi.

Sebagai ilustrasi konkret, peta kolaborasi lintas sektor untuk pengembangan agroindustri berbasis kewirausahaan terintegrasi di Indonesia dapat digambarkan sebagai berikut. Pada lapisan pertama (*core*), terdapat wirausahawan petani yang melakukan inovasi dalam budidaya dan pengolahan hasil pertanian. Pada lapisan kedua (*supporting*), terdapat lembaga keuangan mikro yang menyediakan modal, universitas pertanian yang menyediakan teknologi dan penelitian, perusahaan agribisnis yang menyediakan input dan membeli output, serta pemerintah daerah yang menyediakan infrastruktur dan regulasi yang mendukung. Pada lapisan ketiga (*enabling*), terdapat lembaga standarisasi dan sertifikasi, *platform* digital yang menghubungkan petani dengan

pasar, perusahaan logistik, serta jaringan eksportir yang membuka akses ke pasar internasional.

Integrasi yang efektif antara ketiga lapisan ini memerlukan arsitektur kelembagaan yang cermat serta pemimpin ekosistem (*ecosystem orchestrator*) yang mampu menjaga keseimbangan kepentingan antar berbagai aktor. Yayasan Medco yang mengembangkan agroindustri di Nusa Tenggara Timur memberikan gambaran tentang bagaimana pendekatan kewirausahaan terintegrasi dapat mengangkat komunitas petani miskin ke dalam rantai nilai yang lebih menguntungkan melalui kombinasi teknologi tepat guna, akses pasar yang terstruktur, dan pengembangan kapasitas kelembagaan (Saragih, 2020).

Latihan Soal

Kasus: Model *Triple Helix* dan Ekosistem Inovasi

Triple Helix Etzkowitz dan Leydesdorff (2000), melalui model *Triple Helix*, memandang sinergi antara universitas, industri, dan pemerintah sebagai mesin penggerak inovasi dan pertumbuhan ekonomi. Model ini kemudian diperluas oleh Carayannis dan Campbell (2009) menjadi *Quadruple* dan *Quintuple Helix* dengan memasukkan masyarakat sipil dan lingkungan alam.

Pertanyaan:

Analisis sejauh mana ekosistem kewirausahaan di Indonesia saat ini memenuhi kriteria *Triple Helix*. Identifikasi heliks mana yang paling lemah dan berikan analisis mengapa kelemahan tersebut menjadi hambatan struktural bagi pertumbuhan ekonomi berbasis inovasi. Bagaimana model *Quintuple Helix* dapat menjadi solusi yang lebih relevan di era transisi ekologi dan digital?

Kasus: Alibaba Group — Kolaborasi sebagai Model Penciptaan Nilai Skala Masif

Alibaba Group didirikan oleh Jack Ma di Hangzhou (1999) bukan sebagai perusahaan penjual produk, melainkan sebagai *platform* yang menghubungkan lebih dari 1,3 miliar pengguna aktif. Ekosistem Alibaba mencakup: *e-commerce* (Taobao, Tmall, Lazada),

pembayaran digital (*Alipay*/Ant Group), *cloud computing* (Alibaba Cloud), logistik (*Cainiao*), dan layanan keuangan. Namun, pada 2021, pemerintah China mengenakan denda \$18,2 miliar dan menghentikan IPO Ant Group senilai \$37 miliar dengan dalih monopoli dan risiko sistemik keuangan

Sumber: Alibaba Group Annual Report (2022); Dyer & Singh (1998)

Pertanyaan:

Gunakan *relational view* (Dyer & Singh, 1998) untuk menganalisis bagaimana Alibaba membangun keunggulan kompetitif berbasis kolaborasi lintas aktor. Kemudian, diskusikan implikasi dari intervensi regulasi pemerintah China terhadap Alibaba: apakah ini mencerminkan kegagalan tata kelola ekosistem *platform*, ataukah respons negara yang sah terhadap risiko monopoli dalam kewirausahaan terintegrasi?



Rangkuman

Kewirausahaan terintegrasi merupakan paradigma yang menjawab kompleksitas dan dinamika perekonomian global pada abad ke-21. Tidak seperti konsep kewirausahaan konvensional yang cenderung berfokus pada individu wirausahawan dan tindakan inovatifnya, kewirausahaan terintegrasi menekankan pentingnya ekosistem, kolaborasi, keberlanjutan, dan inklusivitas sebagai prinsip-prinsip yang harus diintegrasikan ke dalam setiap aspek aktivitas wirausaha. Peran strategisnya dalam mendorong pertumbuhan ekonomi makro yang stabil terbukti melalui mekanisme inovasi, penciptaan lapangan kerja, diversifikasi ekonomi, serta peningkatan produktivitas.

Elemen-elemen utama kewirausahaan terintegrasi ekosistem kewirausahaan, modal dalam berbagai bentuk, jaringan dan modal sosial, inovasi dan teknologi, serta kelembagaan dan tata kelola saling berinteraksi dan saling memperkuat untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi penciptaan nilai secara holistik. Kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi bersifat multi-dimensional, mencakup penciptaan lapangan kerja, pengurangan kemiskinan, transfer teknologi, pembangunan wilayah, serta inovasi sosial.

Namun demikian, implementasi kewirausahaan terintegrasi menghadapi berbagai tantangan yang tidak dapat diremehkan, mulai dari lingkungan kelembagaan dan regulasi yang kurang kondusif, keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, kesulitan mengakses modal, kompleksitas koordinasi ekosistem, hingga hambatan budaya. Mengatasi tantangan-tantangan ini memerlukan pendekatan yang sistemik dan multi stakeholder, dengan keterlibatan aktif pemerintah, sektor swasta, akademisi, dan masyarakat sipil.

Konstruksi peta kolaborasi lintas sektor merupakan instrumen penting untuk mengoperasionalkan prinsip-prinsip kewirausahaan terintegrasi dalam praktik nyata. Peta kolaborasi yang komprehensif, multi-level, dan dinamis dapat membantu para pemangku kepentingan memahami posisi mereka dalam ekosistem, mengidentifikasi peluang kolaborasi yang belum dimanfaatkan, serta merancang mekanisme tata kelola yang memastikan distribusi manfaat yang adil. Pengalaman dari berbagai negara di Asia, khususnya China, India, Vietnam, Indonesia, dan Bangladesh, menunjukkan bahwa meskipun konteks lokal sangat mempengaruhi bentuk dan dinamika kewirausahaan terintegrasi, prinsip-prinsip dasarnya bersifat universal dan dapat diterapkan dengan adaptasi yang tepat.

Ke depan, kewirausahaan terintegrasi akan semakin relevan seiring meningkatnya kompleksitas tantangan global, mulai dari perubahan iklim dan krisis ekologi, ketimpangan sosial dan ekonomi, hingga percepatan disrupsi teknologi. Wirausahawan, pendidik, pembuat kebijakan, dan peneliti perlu bekerja sama untuk mengembangkan ekosistem kewirausahaan yang mampu merespons tantangan ini secara kreatif, kolaboratif, dan bertanggung jawab. Investasi dalam pendidikan kewirausahaan yang mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan, inklusivitas, dan kolaborasi lintas sektor merupakan salah satu langkah paling strategis untuk mempersiapkan generasi wirausahawan masa depan yang mampu berkontribusi pada perekonomian global yang lebih adil dan berkelanjutan.



Glosarium

Adaptive Learning

Pendekatan pembelajaran berbasis kecerdasan buatan yang menyesuaikan materi, tempo, dan metode belajar dengan kebutuhan unik setiap individu.

Anchor Firm

Perusahaan besar yang menjadi inti atau katalisator dalam suatu ekosistem bisnis, memfasilitasi keterlibatan dan pengembangan UMKM di sekitarnya.

Blue Ocean Strategy

Strategi bisnis yang bertujuan menciptakan ruang pasar baru yang belum diperebutkan oleh kompetitor, sehingga menghindari persaingan langsung atau *red ocean*.

Creative Destruction (Destruksi Kreatif)

Konsep yang diperkenalkan Schumpeter yang menggambarkan proses inovasi kewirausahaan yang menghancurkan tatanan ekonomi lama sambil menciptakan tatanan ekonomi baru yang lebih produktif.

Dynamic Capabilities (Kapabilitas Dinamis)

Kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi kompetensi internal dan eksternal secara cepat untuk merespons perubahan lingkungan.

Entrepreneurial Ecosystem (Ekosistem Kewirausahaan)

Kombinasi elemen-elemen budaya, sosial, ekonomi, dan politik yang saling mendukung berkembangnya aktivitas kewirausahaan yang produktif di suatu wilayah.

Frugal Innovation

Inovasi yang menciptakan solusi bernilai tinggi dengan biaya rendah, dirancang khusus untuk pasar berkembang yang memiliki keterbatasan sumber daya.

Gig Economy

Model ekonomi di mana pekerja terlibat dalam pekerjaan jangka pendek atau kontrak berbasis proyek melalui *platform* digital, tanpa hubungan kerja konvensional yang tetap.

Global Value Chain (GVC) / Rantai Nilai Global

Rangkaian aktivitas produksi yang tersebar di berbagai negara, mulai dari desain, produksi, distribusi, hingga layanan purna jual, yang dikoordinasikan oleh perusahaan multinasional.

Integrated Entrepreneurship (Kewirausahaan Terintegrasi)

Paradigma kewirausahaan yang mensintesis inovasi, keberlanjutan, kolaborasi lintas sektor, teknologi, dan dampak sosial dalam satu kerangka strategis yang holistik dan sinergis.

Keiretsu

Jaringan perusahaan saling terkait yang berkolaborasi erat dalam rantai nilai, khususnya dalam konteks industri Jepang, seperti yang dipraktikkan Toyota dengan para pemasoknya.

Modal Sosial (Social Capital)

Sumber daya yang melekat pada jaringan hubungan sosial, mencakup kepercayaan, norma reciprocal, dan koneksi yang memfasilitasi kerja sama dan koordinasi antaraktor.

Open Innovation

Model inovasi yang secara aktif memanfaatkan pengetahuan dan ide dari sumber eksternal (universitas, startup, pelanggan) sekaligus membiarkan inovasi internal mengalir keluar melalui lisensi atau kolaborasi.

Quadruple Helix

Perluasan model *Triple Helix* yang menambahkan masyarakat sipil dan media sebagai pemangku kepentingan keempat dalam ekosistem inovasi.

Quintuple Helix

Model interaksi inovasi yang mencakup lima heliks universitas, industri, pemerintah, masyarakat sipil, dan lingkungan alam untuk menciptakan inovasi yang berkelanjutan secara ekologis.

SDGs (Sustainable Development Goals)

Agenda pembangunan global yang diadopsi PBB pada 2015, terdiri dari 17 tujuan dan 169 target yang mencakup kemiskinan, pendidikan, kesehatan, lingkungan, dan kemitraan global hingga 2030.

Structural Holes

Posisi strategis dalam jaringan sosial di mana individu atau organisasi bertindak sebagai penghubung antara kelompok-kelompok yang tidak saling terhubung, memberikan akses istimewa terhadap informasi dan sumber daya.

Super-App

Aplikasi digital yang mengintegrasikan berbagai layanan dalam satu *platform* tunggal, seperti transportasi, pembayaran, pengiriman makanan, dan layanan keuangan. Contoh: Gojek, Grab, WeChat.

Triple Bottom Line

Kerangka pelaporan dan evaluasi kinerja bisnis yang mencakup tiga dimensi: profit (keuntungan finansial), people (dampak sosial), dan planet (dampak lingkungan).

Triple Helix

Model interaksi antara tiga aktor utama inovasi universitas (produsen pengetahuan), industri (produsen kekayaan), dan pemerintah (regulator dan fasilitator) sebagai mesin pertumbuhan berbasis inovasi.

Daftar Pustaka

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty. *Crown Business*. <https://doi.org/10.1355/ae29-2j>
- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Braunerhjelm, P., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15–30. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9157-3>
- Aghion, P., & Howitt, P. (1992). A model of growth through creative destruction. *Econometrica*, 60(2), 323–351. <https://doi.org/10.2307/2951599>
- Alibaba Group. (2022). *Annual report 2022. Alibaba Group Holding Limited*. <https://www.alibabagroup.com/en-US/ir-annual-reports>

- Audretsch, D. B., & Thurik, A. R. (2001). What is new about the new economy: Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 267–315. <https://doi.org/10.1093/icc/10.1.267>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Bandiera, O., Burgess, R., Das, N., Gulesci, S., Rasul, I., & Sulaiman, M. (2017). Labor markets and poverty in village economies. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(2), 811–870. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx003>
- Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2011). Poor economics: A radical rethinking of the way to fight global poverty. PublicAffairs.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2008). Financing patterns around the world: Are small firms different? *Journal of Financial Economics*, 89(3), 467–487. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.10.005>
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (2006). A more complete conceptual framework for SME finance. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2945–2966. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.008>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Bulmer, E., & Yáñez-Araque, B. (2023). *Tackling Climate Change through Multi-Stakeholder Partnerships: Promoting SDG 17 to Combat Climate Change*. *Energies*, 16(9), 3777. <https://doi.org/10.3390/en16093777>
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.

- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3/4), 201–234. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
- Chen, X. (2009). *Beyond the reach of globalization: China's border regions and cities*. In X. Chen & T. W. Ngo (Eds.), *The world of Chinese business* (pp. 59–82). Brill.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Cramb, R., & McCarthy, J. F. (Eds.). (2016). *The oil palm complex: Smallholders, agribusiness and the state in Indonesia and Malaysia*. NUS Press.
- De Stefano, V. (2016). The rise of the 'just-in-time workforce': On-demand work, crowdwork and labour protection in the 'gig-economy'. *Conditions of Work and Employment Series No. 71*. International Labour Organization.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271–291. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199604\)17:4<271::AID-SMJ816>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199604)17:4<271::AID-SMJ816>3.0.CO;2-Y)
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Echeverri-Carroll, E. L., & Ayala, S. G. (2009). Wage differentials and the spatial concentration of high-technology industries. *Papers in Regional Science*, 88(3), 623–641. <https://doi.org/10.1111/j.1435-5957.2009.00218.x>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a *Triple Helix* of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press.
- General Statistics Office of Vietnam. (2023). *Statistical yearbook of Vietnam 2022*. Statistical Publishing House.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Google, Temasek, & Bain & Company. (2023). *e-Conomy SEA 2023: Confronting new realities*. https://services.google.com/fh/files/misc/e_conomy_sea_2023_report.pdf
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Haltiwanger, J., Jarmin, R. S., & Miranda, J. (2013). Who creates jobs? Small versus large versus young. *Review of Economics and Statistics*, 95(2), 347–361. https://doi.org/10.1162/REST_a_00288
- Hidayat, R., & Noveria, M. (2022). Digital economy and its impact on Indonesian economic development. *Journal of Southeast Asian Economies*, 39(1), 12–28.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, 36(9), 1017–1027. <https://doi.org/10.1080/0034340022000022198>

- Isenberg, D. J. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. <https://www.innovationsgesellschaft.ch/media/archive/2/publikationen/Entrepreneurship-Ecosystem-Isenberg.pdf>
- Jack, W., & Suri, T. (2011). Mobile money: The economics of M-PESA. NBER Working Paper No. 16721. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w16721>
- Kementerian Keuangan RI. (2023). Strategi peningkatan rasio pajak Indonesia 2023–2028. Badan Kebijakan Fiskal.
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2022). Data UMKM Indonesia 2022. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. <https://kemenkopukm.go.id/data-umkm>
- Kementerian Perindustrian RI. (2022). Laporan kinerja Making Indonesia 4.0 tahun 2022. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia.
- Khymych, O. (2026). EU Insights on Innovative Entrepreneurship Ecosystems Following Sustainable Development Goals. In Bridging Governance, Public Support, Innovation, and Transparency (pp. 103–131). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-94082-8_5
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60–85. <https://www.jstor.org/stable/2729693>
- Kumar, P., & Kanika. (2026). Convergence of Entrepreneurship and Sustainability. In Entrepreneurship and Competitive Sustainability (pp. 1–19). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003635314-1>
- Lembaga Demografi Universitas Indonesia. (2018). *Dampak Gojek terhadap perekonomian Indonesia*. Lembaga Demografi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia.
- Liker, J. K. (2004). The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer. McGraw-Hill.

- Ma, M., Kang, Y., & Feng, Y. (2022). Can Cross-Sector Support Help Social Enterprises in Legitimacy Building? The Mixed Effects in Hong Kong. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 8(3), 375–398. <https://doi.org/10.20899/jpna.8.3.375-398>
- Mathews, J. A., & Cho, D. S. (2000). *Tiger technology: The creation of a semiconductor industry in East Asia*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511612602>
- McKinsey Global Institute. (2018). Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807763>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2022). Laporan perkembangan keuangan syariah dan UMKM. OJK.
- Prahalad, C. K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Wharton School Publishing.
- Prakash, N., Sharma, S., & Jindal, P. (2024). Entrepreneurship and Frugal Innovation for Realising SDGs in Global Context (pp. 167–182). <https://doi.org/10.1108/S1569-37592024000113A010>

- Ritter, M., Schilling, H., Brüggemann, H., Fröhlich, T., Goldmann, D., Henze, R., Kuhlmann, M., Mennenga, M., Mrotzek-Blöß, A., Niemeyer, J. F., Schmidt, K., Spengler, T., Sturm, A., Vietor, T., Woisetschläger, D. M., & Kauffeld, S. (2024). Towards achieving the sustainable development goals: a collaborative action plan leveraging the circular economy potentials. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 55(2), 175–187. <https://doi.org/10.1007/s11612-024-00733-9>
- Rosenau, P. V. (Ed.). (2000). *Public-private policy partnerships*. MIT Press.
- Sadic, S., Demir, E., & Crispim, J. (2024). Towards a connected world: Collaborative networks as a tool to accomplish the SDGs. *Journal of Cleaner Production*, 462, 142726. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142726>
- Saragih, R. (2020). Kewirausahaan berbasis komunitas dalam pengembangan agroindustri di Indonesia. *Jurnal Kewirausahaan dan Manajemen*, 8(2), 45–62.
- Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press.
- Schmiedeknecht, M. H. (2020). Social Innovation and Entrepreneurship Supporting the Sustainable Development Goals (SDGs)–Fostering Social Value Creation (pp. 211–225). https://doi.org/10.1007/978-3-030-21154-7_10
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Row.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Sousa, M. J., Aparecida Dandolini, G., Artur de Souza, J., Sebastião, P., Rochadel, W., & Inês Faria, M. (2025). Challenges of *Social entrepreneurship* to Sustainable Development Goals. Nova Science Publishers, Inc. <https://doi.org/10.52305/HWXC1738>

- Stål, H. I., Bengtsson, M., & Manzhynski, S. (2022). Cross-sectoral collaboration in business model innovation for sustainable development: Tensions and compromises. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 445–463. <https://doi.org/10.1002/bse.2903>
- Storper, M. (1997). *The regional world: Territorial development in a global economy*. Guilford Press.
- Thomas, A. (2024). Empowering Rural Women in Harnessing Entrepreneurship for Sustainable Development Goals in the Digital Era (pp. 179–200). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6572-4.ch009>
- UNCTAD. (2020). *World investment report 2020: International production beyond the pandemic*. United Nations Conference on Trade and Development. <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2020>
- Wad, P. (2012). Automotive *industry* clusters in Malaysia. In C. Pitelis, R. Sugden, & J. R. Wilson (Eds.), *Clusters and globalisation: The development of urban and regional economies* (pp. 124–152). Edward Elgar.
- Weis, L., & Nikolić, G. (2024). Discussing the Role of Innovation in Green Entrepreneurship and Development. In *Entrepreneurship and Development for a Green Resilient Economy* (pp. 1–21). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83797-088-920241001>
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27–56. <https://doi.org/10.1023/A:1008063200484>
- World Bank. (2023). *Business Ready 2023*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1981-5>
- Yin, H., Hu, S., & Han, F. (2020). Corporate sustainability strategies and firm performance: Evidence from Asian emerging markets. *Business Strategy and the Environment*, 29(7), 2801–2817. <https://doi.org/10.1002/bse.2546>

BAB II

Inovasi dalam Kewirausahaan

Tujuan Pembelajaran Umum

1. Mahasiswa mampu mengkreasi inovasi bisnis melalui penguatan kualitas literasi dan proses pembelajaran berbasis masalah.
2. Mahasiswa mampu mengevaluasi strategi dan proses implementasi inovasi dalam kewirausahaan guna mendukung daya saing bisnis yang berkelanjutan.

Tujuan Pembelajaran Khusus

Tujuan pembelajaran khusus untuk Bab 2 ini adalah mahasiswa diharapkan:

1. Mampu memformulasikan solusi bisnis inovatif yang berakar pada kualitas literasi dan riset pasar yang komprehensif.
2. Mampu menganalisis konsep jenis-jenis inovasi dalam bisnis.
3. Mampu menganalisis konsep strategi pengembangan inovasi dalam kewirausahaan.
4. Mampu menganalisis proses implementasi inovasi dalam bisnis.
5. Mampu menganalisis tantangan dalam menerapkan inovasi.
6. Mampu mengevaluasi keberhasilan implementasi inovasi pada praktik bisnis nyata berdasarkan studi kasus kewirausahaan kontemporer.
7. Mampu merancang model inovasi yang mendukung aksesibilitas pengetahuan dan pembelajaran sepanjang hayat bagi masyarakat.

Pendahuluan

Dalam lanskap ekonomi global yang terus bergerak dinamis, inovasi telah bertransformasi dari sekadar keunggulan kompetitif menjadi sebuah prasyarat eksistensi bagi setiap entitas bisnis. Pernyataan Schumpeter (1934) bahwa kewirausahaan adalah motor utama perubahan ekonomi melalui proses "creative destruction" tetap relevan, bahkan semakin kritis di era disrupsi teknologi abad ke-21 ini. Schumpeter berpendapat bahwa wirausahawan sejati bukan

semata-mata mereka yang mengelola bisnis yang ada, melainkan mereka yang secara aktif menghancurkan tatanan lama dan menciptakan konfigurasi ekonomi baru yang lebih produktif.

Dalam perkembangannya, inovasi dalam kewirausahaan juga menjadi salah satu pendorong penting dalam mendukung pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs), khususnya SDG 4 yang berfokus pada pendidikan berkualitas, inklusif, dan pembelajaran sepanjang hayat. Dalam konteks ini, kewirausahaan tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan ekonomi, tetapi juga berperan dalam menciptakan solusi berkelanjutan melalui integrasi prinsip *triple bottom line* (TBL) yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan (Hamdan, 2020; Köseoglu, 2025; Kumar & Kanika, 2026; Prakash et al., 2024; Severo et al., 2019). Inovasi kewirausahaan di bidang pendidikan dapat diwujudkan melalui pengembangan teknologi pendidikan, pemanfaatan *open access*, serta model pembelajaran adaptif yang memperluas akses masyarakat terhadap pendidikan berkualitas (Chugh & Keoy Alan, 2025; Hamdan, 2020). Selain itu, *entrepreneurship education and training* (EET) juga terbukti mendukung pengembangan kewirausahaan berkelanjutan, meskipun aksesnya di negara berkembang masih belum merata (Ngobese & Beharry-Ramra, 2025; Rashid, 2019). Oleh karena itu, integrasi inovasi, keberlanjutan, dan kewirausahaan menjadi langkah strategis dalam membangun sistem pendidikan yang lebih inklusif dan mendukung pembangunan berkelanjutan secara global (Severo et al., 2019; Song, 2022).

Dalam konteks kewirausahaan terintegrasi, inovasi tidak dapat dipandang sebagai aktivitas yang terisolasi dalam departemen riset dan pengembangan. Ia merupakan sebuah filosofi organisasi yang harus mengalir dalam setiap aspek bisnis mulai dari strategi korporat, operasi harian, manajemen sumber daya manusia, hingga hubungan dengan ekosistem eksternal. Tidd dan Bessant (2018) menyatakan bahwa kapasitas inovasi suatu organisasi merupakan fungsi dari seberapa baik perusahaan tersebut mengelola pengetahuan, mengelola ketidakpastian, dan membangun jaringan kolaborasi yang efektif.

Data empiris menunjukkan betapa krusialnya inovasi bagi pertumbuhan ekonomi. Laporan Global Innovation Index (GII) 2023 yang diterbitkan oleh WIPO mengungkapkan bahwa negara-negara dengan skor inovasi tertinggi Swiss, Amerika Serikat, Swedia, Inggris, dan Singapura secara konsisten mencatat pertumbuhan produktivitas dan pendapatan per kapita yang jauh melampaui negara-negara dengan kapasitas inovasi rendah. Di kawasan Asia Tenggara, Indonesia menempati peringkat ke-61 dari 132 negara dalam GI 2023, naik dari posisi ke-75 pada tahun 2019, mencerminkan kemajuan yang signifikan namun masih menyisakan ruang besar untuk peningkatan (WIPO, 2023). Sementara itu, Singapura, sebagai pemimpin inovasi Asia Tenggara, konsisten berada di 10 besar dunia berkat ekosistem *startup* yang matang dan kebijakan pemerintah yang pro-inovasi.

Bab ini disajikan untuk menjembatani jurang antara teori inovasi akademis dan praktik kewirausahaan nyata. Melalui kajian yang sistematis dan berbasis bukti empiris, pembahasan akan mencakup tipologi inovasi, strategi pengembangan inovasi, proses implementasi, tantangan yang dihadapi, serta rancangan model inovasi untuk pembelajaran sepanjang hayat. Pendekatan integratif ini sejalan dengan paradigma kewirausahaan terintegrasi yang memandang bisnis sebagai sistem yang saling berinteraksi dengan dimensi sosial, teknologi, lingkungan, dan institusional secara holistik.



Jenis-Jenis Inovasi dalam Bisnis

Taksonomi Inovasi: Dari Inkremental hingga Radikal

Inovasi bukanlah konsep monolitik; ia hadir dalam berbagai bentuk dan intensitas, dengan implikasi strategis yang berbeda bagi perusahaan. Salah satu klasifikasi paling fundamental adalah spektrum inovasi dari inkremental hingga radikal. Inovasi inkremental merujuk pada penyempurnaan bertahap dari produk, proses, atau layanan yang sudah ada, sementara inovasi radikal (atau *breakthrough innovation*) menciptakan sesuatu yang secara fundamental baru dan berpotensi mendefinisikan ulang industri secara keseluruhan. Henderson dan Clark (1990) menambahkan dua

kategori penting: inovasi modular (komponen baru dalam arsitektur lama) dan inovasi arsitektural (komponen lama dalam konfigurasi baru yang fundamental), yang sering kali paling merusak bagi pemain incumbent karena sifatnya yang tidak terdeteksi hingga terlambat.

Christensen (1997) memperkenalkan konsep "*disruptive innovation*" yang menjelaskan fenomena ketika teknologi atau model bisnis baru yang awalnya dianggap inferior oleh pemain mapan secara bertahap merebut pangsa pasar dari pemain mapan dan pada akhirnya mendisrupsi industri yang ada. Contoh klasik adalah bagaimana *Netflix*, yang memulai sebagai layanan DVD-by-mail sederhana, secara sistematis mendisrupsi Blockbuster yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan model konsumsi konten digital. Di Indonesia, fenomena serupa terjadi ketika *platform e-commerce* seperti Tokopedia dan Shopee mendisrupsi model ritel tradisional, mendorong transformasi besar-besaran dalam rantai distribusi barang konsumsi.

Klasifikasi Jenis Inovasi Berdasarkan Dimensi Bisnis

Dalam konteks manajemen inovasi yang lebih komprehensif, Oslo Manual yang diterbitkan oleh OECD dan Eurostat (2018) mengklasifikasikan inovasi ke dalam 4 kategori utama: inovasi produk, inovasi proses, inovasi organisasi, dan inovasi pemasaran. Keempat dimensi ini saling berinteraksi dan saling memperkuat dalam ekosistem bisnis yang sehat. Perusahaan yang berhasil mengelola inovasi secara terintegrasi pada keempat dimensi ini cenderung mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dibandingkan dengan perusahaan yang hanya berfokus pada satu dimensi.

Tabel 1. Klasifikasi Jenis-Jenis Inovasi dan Contoh Implementasi Global

Jenis Inovasi	Pengertian	Contoh
Inovasi Produk	Penciptaan atau peningkatan produk/jasa baru yang memenuhi	Apple (iPhone), Samsung (Galaxy series), Tesla (Model S)

	kebutuhan pasar secara lebih efektif.	
Inovasi Proses	Pembaruan metode produksi atau penyampaian layanan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.	Toyota (<i>Lean Manufacturing/TPS</i>), Amazon (<i>Fulfillment Automation</i>)
Inovasi Model Bisnis	Perubahan fundamental pada cara perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai ekonomi.	Gojek (<i>super-app</i>), Netflix (<i>streaming subscription</i>), Airbnb (<i>platform ekonomi berbagi</i>)
Inovasi Organisasi	Pembaruan struktur, budaya, atau sistem manajemen internal untuk mendorong kreativitas dan adaptasi.	Spotify (<i>Squad Model</i>), Google (OKR & 20% time policy)
Inovasi Pemasaran	Penerapan metode pemasaran baru yang meliputi perubahan signifikan dalam desain, pengemasan, harga, atau distribusi produk.	Red Bull (<i>marketing experiential</i>), Dove (<i>Real Beauty Campaign</i>)
Inovasi Sosial	Solusi baru yang bertujuan memenuhi kebutuhan sosial secara lebih efektif dibandingkan alternatif yang ada sebelumnya.	Grameen Bank (<i>microfinance</i>), BRAC (Bangladesh), Kitabisa.com (<i>crowdfunding sosial</i>)

Sumber: Diadaptasi dari OECD/Eurostat (2018); Tidd & Bessant (2018); Christensen (1997)

Inovasi produk merupakan jenis yang paling tampak dan sering dikaitkan dengan nama-nama besar seperti Apple, yang secara konsisten memperkenalkan produk-produk yang mendefinisikan ulang ekspektasi konsumen. Peluncuran iPhone pada 2007 bukan hanya memperkenalkan smartphone baru; ia secara fundamental mengubah industri telekomunikasi, musik, fotografi, peta, dan bahkan perbankan melalui satu perangkat. Namun, yang sering diabaikan adalah bahwa di balik inovasi produk tersebut terdapat inovasi proses manufaktur yang revolusioner,

inovasi model bisnis melalui ekosistem App Store, serta inovasi pemasaran yang menciptakan kultus merek yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Dalam konteks Indonesia dan Asia Tenggara, inovasi model bisnis telah menjadi katalis transformasi ekonomi yang paling signifikan. Kemunculan ekosistem startup Indonesia dari Gojek, Tokopedia, Bukalapak, Traveloka, hingga generasi berikutnya tidak hanya menciptakan nilai ekonomi yang masif, tetapi juga mendorong formalisasi jutaan pelaku ekonomi informal yang sebelumnya tidak terlayani oleh sistem keuangan dan logistik konvensional. Gojek, misalnya, melalui inovasinya dalam model super-app, telah menciptakan kategori bisnis baru yang tidak memiliki padanan di negara maju dan kini menjadi rujukan inovasi bisnis global (Napitupulu et al., 2023).

Strategi Pengembangan Inovasi dalam Kewirausahaan **Kerangka Strategi Inovasi Terintegrasi**

Strategi inovasi yang berhasil tidak muncul secara spontan, melainkan merupakan hasil pemikiran strategis yang komprehensif mengenai posisi kompetitif perusahaan, interaksi dengan kondisi lingkungan eksternal, dan kekuatan internal yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Porter (1985), melalui konsep *Competitive Advantage*, meletakkan dasar bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan hanya dapat diraih melalui diferensiasi yang bermakna atau kepemimpinan biaya yang konsisten dan inovasi merupakan mekanisme utama untuk mencapai keduanya. Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan, Teece et al. (1997) memperluas kerangka ini dengan konsep "*dynamic capabilities*" kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi kompetensi internal dan eksternal secara cepat untuk merespons perubahan lingkungan yang dinamis.

Lima strategi inovasi utama yang relevan dalam konteks kewirausahaan global kontemporer dapat diidentifikasi, masing-masing dengan karakteristik, manfaat, risiko, dan konteks penerapan yang berbeda. Keunggulan kompetitif jangka panjang justru sering kali dibangun melalui kombinasi kreatif beberapa

strategi ini secara simultan, bukan melalui adopsi eksklusif pada satu pendekatan saja.

Tabel 2. *Framework* Strategi Inovasi dan Implementasi di Konteks Asia

Strategi Inovasi	Framework	Implementasi
<i>Open Innovation</i>	Memanfaatkan sumber pengetahuan eksternal (universitas, startup, pelanggan) untuk mempercepat inovasi internal.	Samsung Electronics bermitra dengan 300+ startup global melalui Samsung Accelerator.
<i>Blue Ocean Strategy</i>	Menciptakan ruang pasar baru yang belum diperebutkan, menghindari persaingan <i>head-to-head</i> .	Grab menciptakan ekosistem super-app di Asia Tenggara melampaui segmen <i>ride-hailing</i> .
<i>Design Thinking</i>	Pendekatan inovasi berpusat pada manusia yang mengintegrasikan kebutuhan pengguna, teknologi, dan kelayakan bisnis.	Tokopedia merancang ulang antarmuka pengguna berdasarkan riset mendalam terhadap UMKM Indonesia.
<i>Lean Startup</i>	Siklus <i>build-measure-learn</i> yang cepat melalui MVP untuk validasi hipotesis bisnis dengan biaya minimal.	Traveloka memulai sebagai pencari tiket sederhana sebelum berkembang menjadi <i>platform</i> perjalanan terintegrasi.
<i>Frugal Innovation</i>	Inovasi yang menciptakan solusi berkualitas dengan biaya sangat rendah untuk pasar berkembang	Xiaomi menghadirkan smartphone berteknologi tinggi dengan harga terjangkau untuk pasar Asia.

Sumber: Chesbrough (2003); Kim & Mauborgne (2015); Ries (2011); IDEO (2015); Radjou et al. (2012)

A. *Open Innovation*: Membuka Batas Organisasi

Henry Chesbrough (2003), profesor di UC Berkeley Haas School of Business, memelopori konsep "*Open Innovation*" yang menantang paradigma lama bahwa inovasi harus dikembangkan secara eksklusif di dalam batas-batas organisasi. Dalam model inovasi terbuka, perusahaan secara aktif memanfaatkan aliran pengetahuan yang masuk (*inbound*) dari riset universitas, startup, pelanggan, dan bahkan kompetitor, sekaligus membiarkan inovasi internal yang tidak terpakai mengalir keluar (*outbound*) melalui lisensi, *spin-off*, atau kerja sama. Pendekatan ini tidak hanya mempercepat inovasi, tetapi juga mendistribusikan risiko secara lebih luas.

Samsung Electronics merupakan contoh penerapan *open innovation* yang paling sukses di Asia. Melalui program Samsung Global Innovation Center, perusahaan ini telah berinvestasi pada lebih dari 300 startup global di bidang kecerdasan buatan, Internet of Things, bioteknologi, dan fintech. Salah satu hasil konkret dari strategi ini adalah pengembangan teknologi sensor kamera smartphone yang kini menjadikan Samsung sebagai pemimpin global dalam segmen tersebut sebuah kapabilitas yang sebagian besar dibangun melalui akuisisi dan kolaborasi dengan ekosistem inovasi eksternal, bukan semata-mata melalui R&D internal (Lee & Malerba, 2017).

B. *Blue Ocean Strategy*: Menciptakan Ruang Pasar Baru

Kim dan Mauborgne (2015) mengembangkan *Blue Ocean Strategy* (BOS) sebagai kerangka berpikir untuk menghindari persaingan berdarah ("*red ocean*") dengan menciptakan ruang pasar baru yang tidak terkontestasi ("*blue ocean*"). BOS menggunakan alat analitik "*Strategy Canvas*" untuk memetakan faktor-faktor kompetisi dalam industri dan menemukan kombinasi eliminasi, reduksi, peningkatan, dan penciptaan atribut nilai yang menciptakan lompatan nilai bagi pelanggan sekaligus menurunkan struktur biaya.

Cirque du Soleil adalah contoh yang paling sering dikutip dari BOS mengombinasikan sirkus tradisional dengan teater artistik untuk menciptakan kategori hiburan premium yang baru.

Namun, contoh yang lebih relevan secara kontekstual bagi pembaca Indonesia adalah Kopi Kenangan. Startup unicorn kopi Indonesia ini menciptakan blue ocean dengan memposisikan diri di antara kopi instan warung kopi tradisional (murah tapi kualitas rendah) dan kopi premium specialty (kualitas tinggi tapi harganya sangat tinggi). Melalui kombinasi kualitas bahan baku lokal, efisiensi operasional berbasis teknologi, dan pengalaman pelanggan yang konsisten, Kopi Kenangan berhasil menangkap segmen pasar yang sebelumnya tidak terlayani dan kini memiliki valuasi di atas 1 miliar dolar AS (Hasibuan, 2022).

C. *Lean Startup* dan *Agile Innovation*

Ries (2011) dalam "*The Lean Startup*" memperkenalkan metodologi yang merevolusi cara startup dan perusahaan besar berinovasi. Prinsip inti Lean Startup adalah siklus *Build-Measure-Learn* yang dilaksanakan secepat mungkin melalui *Minimum Viable Product* (MVP) versi paling sederhana dari produk yang cukup untuk menguji hipotesis bisnis utama. Pendekatan ini secara fundamental menantang model perencanaan bisnis tradisional yang menghabiskan waktu dan sumber daya selama bertahun-tahun sebelum produk mencapai pasar. Kecepatan pembelajaran, bukan kesempurnaan produk, adalah metrik keberhasilan utama.

Traveloka memberikan ilustrasi yang menarik tentang penerapan prinsip *lean startup* dalam konteks Asia Tenggara. Perusahaan yang didirikan pada 2012 oleh Ferry Unardi, Derianto Kusuma, dan Albert Zhang ini memulai sebagai *platform* pencari tiket penerbangan yang sangat sederhana hanya sebuah website yang mengagregasi harga tiket dari berbagai maskapai. Tim Traveloka secara konsisten menerapkan siklus iterasi cepat berdasarkan data perilaku pengguna, menambahkan fitur-fitur baru (hotel, kereta api, atraksi wisata) hanya ketika ada bukti kuat dari permintaan pasar. Hasilnya, dalam satu dekade, Traveloka berkembang menjadi superapp perjalanan dengan valuasi lebih dari 3 miliar dolar AS dan beroperasi di 6 negara di Asia Tenggara (Traveloka, 2022).



Proses Implementasi Inovasi dalam Bisnis

Model Proses Inovasi yang Sistematis

Implementasi inovasi yang efektif memerlukan lebih dari sekadar gagasan cemerlang; ia membutuhkan kerangka proses yang sistematis dan terstruktur untuk memastikan bahwa ide-ide berpotensi tinggi dapat ditransformasi menjadi nilai bisnis yang terukur. Rothwell (1994) mengidentifikasi evolusi model inovasi dari model linier sederhana (*technology-push* dan *demand-pull*) menuju model generasi kelima yang bersifat sistemik, berorientasi pada jaringan, dan mengintegrasikan pengetahuan dari berbagai sumber secara simultan.

Cooper (1990) mengembangkan "*Stage-Gate Process*" salah satu *framework* implementasi inovasi yang paling banyak digunakan oleh perusahaan Fortune 500 yang membagi proses pengembangan produk baru menjadi serangkaian tahapan dengan "gerbang" evaluasi di antara setiap tahapan. Pada setiap gerbang, tim manajemen senior membuat keputusan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan: apakah proyek diteruskan, dihentikan, ditunda, atau diputar balikkan untuk penyempurnaan. Pendekatan ini menggabungkan fleksibilitas eksplorasi dengan disiplin pengambilan keputusan berbasis bukti, sehingga mengurangi risiko investasi sumber daya pada proyek yang tidak memenuhi standar strategis dan komersial perusahaan.

Tabel 3. Tahapan Proses Implementasi Inovasi dan Indikator Keberhasilan

Tahapan	Penjelasan	Pendekatan	Indikator
1. Eksplorasi Ide	Identifikasi peluang melalui riset pasar, analisis tren, dan observasi kebutuhan pelanggan.	PESTEL <i>Analysis</i> , <i>Customer Journey Mapping</i> , <i>Ethnographic Research</i>	Jumlah ide yang digenerate; diversitas sumber insight
2. Seleksi & Validasi	Evaluasi kelayakan teknis, komersial,	<i>Innovation Funnel</i> , <i>Stage-</i>	Tingkat konversi ide;

	dan strategis ide-ide terpilih melalui prototyping awal.	<i>Gate Process, MVP Testing</i>	validasi hipotesis pelanggan
3. Pengembangan	Perancangan solusi lengkap, pengujian iteratif, dan penyempurnaan produk/proses berdasarkan feedback.	<i>Agile/Scrum, Design Sprint, A/B Testing</i>	Kecepatan iterasi; Net Promoter Score awal
4. Implementasi	Peluncuran produk/proses ke pasar dengan strategi go-to-market yang terencana dan terukur.	<i>OKR Framework, Balanced Scorecard, Launch Playbook</i>	Pangsa pasar; adopsi pengguna; ROI inovasi
5. Scaling & Difusi	Replikasi dan perluasan inovasi ke pasar baru, segmen baru, atau geografi baru secara sistematis.	<i>Technology Adoption Lifecycle, Partnership Strategy, Platform Ecosystem</i>	Kecepatan difusi; jaringan ekosistem mitra

Sumber: Diadaptasi dari Cooper (1990); Ries (2011); Tidd & Bessant (2018)

Contoh Studi Kasus Implementasi: Gojek sebagai Inovasi Platform Terintegrasi

Perjalanan Gojek dari sebuah call center ojek sederhana menjadi decacorn Asia Tenggara merupakan salah satu kisah implementasi inovasi yang paling instruktif dalam sejarah teknologi di Asia. Didirikan oleh Nadiem Makarim pada 2010, Gojek awalnya tidak lebih dari sebuah layanan penghubung penumpang dengan pengemudi ojek melalui telepon sebuah solusi sederhana untuk mengatasi kemacetan kronis di Jakarta. Proses implementasi inovasinya mengikuti pola yang konsisten dengan tahapan pada Tabel 3.

Fase eksplorasi Gojek didasarkan pada pengamatan mendalam terhadap perilaku pengguna di kota-kota besar di Indonesia, di mana ketidakefisienan transportasi umum menciptakan pasar yang besar namun belum terlayani. Validasi dilakukan secara organik melalui pertumbuhan *word-of-mouth* yang masif, sehingga memberikan konfirmasi yang kuat terhadap hipotesis bisnis utama. Fase pengembangan dimulai dengan serius pada 2015 ketika Gojek meluncurkan aplikasi mobile dan dengan cepat mengintegrasikan layanan baru GoFood (pesan antar makanan), GoSend (kurir), GoPay (dompet digital), GoMart (belanja) masing-masing didasarkan pada data penggunaan dan umpan balik pengguna yang konkret.

Yang membedakan Gojek dari banyak startup lainnya adalah kecepatan dan ketepatan dalam menerapkan inovasi. Dalam kurang dari dua tahun sejak peluncuran aplikasi, Gojek telah mengakuisisi lebih dari 200.000 mitra pengemudi dan melayani ratusan ribu transaksi per hari. Strategi implementasi yang berfokus pada ekosistem menghubungkan jutaan pelanggan, mitra pengemudi, UMKM kuliner, *merchant* ritel, dan penyedia layanan keuangan dalam satu *platform* menciptakan efek jaringan yang semakin kuat setiap kali satu jenis pengguna baru bergabung (Napitupulu et al., 2023). Pada 2021, Gojek bergabung dengan Tokopedia untuk membentuk GoTo Group dengan valuasi gabungan mencapai 18 miliar dolar AS.

Peran Teknologi Digital dalam Mengakselerasi Implementasi Inovasi

Revolusi teknologi digital yang mencakup kecerdasan buatan (AI), komputasi awan, analisis *big data*, *Internet of Things (IoT)*, dan *blockchain* telah secara fundamental mengubah kecepatan dan skala implementasi inovasi. McKinsey Global Institute (2023) memperkirakan bahwa AI generatif berpotensi menambahkan nilai ekonomi global antara 2,6 hingga 4,4 triliun dolar AS per tahun melalui otomasi dan augmentasi tugas-tugas kognitif di berbagai industri. Bagi wirausahawan, ini berarti akses ke alat-alat yang

sebelumnya hanya tersedia bagi perusahaan multinasional berskala besar.

Di Asia, transformasi digital telah mengakselerasi implementasi inovasi dengan kecepatan yang melampaui negara-negara Barat pada beberapa segmen penting. Cina, misalnya, telah membangun ekosistem fintech yang jauh lebih canggih daripada yang ada di Amerika Serikat atau Eropa. Alipay dan WeChat Pay dari Tencent dan Alibaba telah membawa lebih dari satu miliar pengguna ke dalam sistem pembayaran digital, melampaui infrastruktur kartu kredit dalam satu lompatan teknologi. Model implementasi yang sama kini sedang direplikasi di India melalui UPI (*Unified Payments Interface*) dan di Asia Tenggara melalui berbagai *fintech* lokal, menunjukkan bahwa inovasi yang berhasil diimplementasikan dalam satu konteks dapat diadaptasi dan diskalakan dalam konteks yang berbeda dengan modifikasi yang tepat (Banker & Kauffman, 2020).

Tantangan dalam Menerapkan Inovasi

Lanskap Tantangan Inovasi yang Multidimensional

Meskipun inovasi menawarkan janji pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis yang luar biasa, perjalanan menuju komersialisasi inovasi yang berhasil dipenuhi oleh rintangan yang signifikan. Survei global McKinsey (2022) terhadap lebih dari 1.000 eksekutif senior menunjukkan bahwa sekitar 84% dari mereka mengakui bahwa perusahaan mereka menghadapi kesulitan serius dalam mengimplementasikan inovasi secara efektif. Kesenjangan antara aspirasi inovatif dan eksekusi nyata ini yang sering disebut sebagai "*innovation paradox*" merupakan salah satu tantangan manajemen paling kompleks di era kontemporer.

Tantangan-tantangan ini beroperasi pada berbagai tingkatan yang saling berinteraksi: *tingkat individu* (*mindset* dan kapabilitas), tingkat organisasi (budaya, struktur, dan proses), *tingkat industri* (dinamika kompetisi dan standar teknologi), dan *tingkat makro* (regulasi, kondisi ekonomi, dan infrastruktur). Pemahaman holistik atas lanskap tantangan ini merupakan prasyarat untuk merancang

strategi mitigasi yang efektif, bukan sekadar terapi simptomatik yang tidak menyentuh akar permasalahan.

Tabel 4. Tantangan Inovasi dan Strategi Mitigasi Berbasis Bukti

Tingkatan	Tantangan	Strategi Mitigasi
Resistensi Budaya Organisasi	Karyawan dan manajemen cenderung mempertahankan status quo, menghambat adopsi gagasan baru.	<i>Change management</i> berbasis Kotter's 8-Step; pembentukan <i>innovation champions</i> di setiap unit bisnis.
Keterbatasan Sumber Daya	Minimnya anggaran R&D, SDM terampil, dan infrastruktur teknologi, terutama pada UKM.	<i>Open innovation partnerships, co-innovation</i> dengan universitas; pemanfaatan <i>cloud computing</i> berbiaya rendah.
Ketidakpastian Pasar	Sulitnya memprediksi penerimaan pasar terhadap inovasi yang belum pernah ada sebelumnya.	<i>Lean startup</i> dengan MVP; <i>customer discovery interviews</i> ; pilot testing di pasar terbatas
Regulasi & Kepatuhan	Regulasi yang tidak adaptif terhadap model bisnis baru menghambat komersialisasi inovasi disruptif.	<i>Regulatory sandbox engagement</i> ; aktif dalam asosiasi industri untuk mempengaruhi kebijakan.
Manajemen Pengetahuan	Inovasi membutuhkan akumulasi dan transfer pengetahuan tacit yang sulit dikodifikasi dan dibagi.	<i>Communities of practice</i> ; digital knowledge management <i>systems</i> ; <i>mentoring</i> berbasis <i>reverse learning</i> .

Sumber: Diadaptasi dari McKinsey Global Institute (2022); Chesbrough (2003); Kotter (2012)

Resistensi Budaya Organisasi: Tantangan Terbesar

Dari berbagai tantangan yang menghadapkan implementasi inovasi, resistensi budaya organisasi secara konsisten menjadi hambatan paling signifikan. Inovasi, pada dasarnya, adalah perubahan dan

perubahan hampir selalu memicu ketidaknyamanan psikologis. Kotter (2012) mengidentifikasi fenomena "urgency gap", di mana mayoritas anggota organisasi, termasuk manajemen menengah yang sering kali menjadi gatekeeper utama perubahan, tidak merasakan urgensi yang cukup kuat untuk mengubah cara kerja mereka yang sudah terbukti memberikan hasil yang memuaskan.

Contoh kasus Kodak menjadi pelajaran pahit tentang konsekuensi fatal dari kegagalan mengatasi resistensi budaya terhadap inovasi. Ironisnya, insinyur Kodak sendiri yang menemukan kamera digital pertama pada tahun 1975. Namun, manajemen senior Kodak, yang terlalu terikat pada bisnis film fotografi yang sangat menguntungkan, memilih untuk tidak mengomersialisasi teknologi yang menurut mereka akan mengkanibal bisnis inti. Pilihan ini, yang didorong oleh budaya organisasi yang terlalu protektif terhadap status quo, akhirnya mengantarkan Kodak menuju kebangkrutan pada 2012 tepat ketika Instagram, yang dibangun di atas *platform* foto digital, diakuisisi oleh Facebook senilai 1 miliar dolar AS (Mui, 2012).

Perbedaan yang sangat tajam diberikan oleh Fujifilm, kompetitor langsung Kodak di industri fotografi film. Menghadapi ancaman yang persis sama dari digitalisasi, Fujifilm justru menggunakan kapabilitas kimia dan materialnya yang telah dikembangkan selama puluhan tahun untuk memproduksi film foto berkualitas tinggi sebagai landasan inovasi di bidang baru: perawatan kulit, farmasi, dan material optis untuk display LCD. Transformasi Fujifilm ini, yang membutuhkan investasi masif dan keberanian eksekutif yang luar biasa, menjadikannya salah satu kisah transformasi korporat paling sukses dalam sejarah bisnis modern. Kunci perbedaannya bukan pada teknologi, melainkan pada budaya organisasi yang bersedia mempertanyakan dan melampaui identitas historisnya (Yagi, 2014).

Tantangan Khusus UKM di Indonesia dan Asia Tenggara

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) menghadapi tantangan inovasi yang berbeda secara kualitatif dari korporasi besar. Di Indonesia, sekitar 65 juta UKM menyumbang lebih dari 60% Produk Domestik

Bruto dan menyerap lebih dari 97% tenaga kerja nasional (Kementerian Koperasi dan UKM, 2022). Namun, investasi R&D nasional Indonesia hanya mencapai 0,28% dari PDB jauh di bawah rata-rata OECD sebesar 2,7% dan juga tertinggal dibandingkan dengan Vietnam (0,53%), Malaysia (1,0%), dan Singapura (1,94%). Keterbatasan sumber daya finansial untuk R&D, kelangkaan SDM inovatif, minimnya akses ke ekosistem pengetahuan terkini, dan rendahnya kapasitas manajemen inovasi menjadi hambatan struktural yang memerlukan solusi sistemik, bukan hanya individual.

Solusi yang menjanjikan muncul dari model inovasi kolaboratif antara UKM, perguruan tinggi, dan pemerintah. Program Indonesia Digital Innovation (IDINN) yang diluncurkan Kementerian Perindustrian, misalnya, berupaya mengoneksikan UKM dengan ekosistem inovasi digital melalui pelatihan, mentoring, dan akses pasar. Sementara itu, inisiatif seperti Nexticorn dari Asosiasi Modal Ventura dan Startup Indonesia, serta program akselerator dari berbagai BUMN dan perusahaan multinasional, menciptakan jalur akses bagi UKM terhadap pengetahuan dan modal inovasi yang sebelumnya tidak dapat dijangkau (Kementerian Perindustrian, 2022).



Formulasi Solusi Bisnis Inovatif: Integrasi Literasi dan Riset Pasar

***Framework* Formulasi Solusi Inovatif Berbasis Riset**

Perumusan solusi bisnis inovatif yang andal dan berkelanjutan memerlukan integrasi sistematis antara literasi inovasi yang mendalam dan riset pasar yang komprehensif. Ini bukan proses linear, melainkan siklus pembelajaran berkelanjutan yang diperkaya oleh setiap interaksi dengan realitas pasar. Blank dan Dorf (2012) dalam *"The Startup Owner's Manual"* tahap paling kritis dan sering kali paling diabaikan dalam formulasi solusi bisnis adalah *"customer discovery"* proses di mana wirausahawan secara aktif turun ke lapangan untuk menguji apakah asumsi-asumsi mereka tentang masalah pelanggan, solusi yang dibutuhkan, dan model bisnis yang layak sesuai dengan kenyataan.

Integrasi antara riset pasar kuantitatif dan kualitatif menjadi sangat penting dalam konteks Asia Tenggara, di mana heterogenitas kultural, ekonomi, dan infrastruktur antarnegara bahkan antar pulau dalam satu negara seperti Indonesia menciptakan kebutuhan akan pemahaman kontekstual yang jauh lebih nuansir dibandingkan dengan pendekatan satu ukuran untuk semua yang biasa diterapkan di pasar yang lebih homogen. World Bank (2022) inovasi yang sukses di Indonesia umumnya memiliki karakteristik hiperlokal yang sangat menyesuaikan diri dengan kondisi spesifik komunitas sasaran, infrastruktur yang tersedia, serta preferensi kultural setempat.

Kasus: Literasi dan Riset sebagai Fondasi Inovasi Kesehatan Digital

Halodoc merupakan contoh yang sangat relevan tentang bagaimana literasi inovasi yang dikombinasikan dengan riset pasar yang mendalam menghasilkan solusi bisnis yang tidak hanya menguntungkan secara komersial, tetapi juga berdampak sosial yang besar. Founder Halodoc, Jonathan Sudharta, memulai dengan sebuah pertanyaan riset yang sangat spesifik: mengapa akses layanan kesehatan berkualitas di Indonesia masih sangat rendah meskipun penetrasi smartphone sudah sangat tinggi? Riset mendalam mengungkap bahwa hambatan utamanya adalah kombinasi keterbatasan geografi, biaya transportasi yang tinggi, waktu tunggu yang panjang, serta stigma sosial terhadap beberapa kondisi kesehatan.

Berbekal insight riset ini, Halodoc merancang *platform telemedicine* yang secara spesifik mengatasi setiap hambatan yang teridentifikasi: konsultasi dokter melalui *chat/video* yang mengeliminasi hambatan geografis; pembayaran terintegrasi dengan berbagai opsi termasuk BPJS Kesehatan; layanan pengiriman obat ke rumah; serta antarmuka yang dirancang untuk pengguna dengan literasi digital minimal. Hasilnya sungguh luar biasa: pada 2023, Halodoc telah melayani lebih dari 20 juta pengguna aktif dan berhasil mengumpulkan pendanaan lebih dari 100 juta dolar AS dari investor global, menjadikannya salah satu

startup kesehatan digital terkemuka di Asia Tenggara (Halodoc, 2023).

Model Inovasi Bisnis: Aksesibilitas Pengetahuan dan Pembelajaran Sepanjang Hayat

Konsep Pembelajaran Sepanjang Hayat (*Lifelong Learning*) dalam Era Digital

Pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*) telah bertransformasi dari ideal pendidikan menjadi kebutuhan ekonomi yang mendesak di era ketika kecepatan perubahan teknologi melampaui kapasitas sistem pendidikan formal untuk mengikutinya. Forum Ekonomi Dunia (*World Economic Forum*, 2023) memperkirakan bahwa sekitar 44% kompetensi inti yang dibutuhkan tenaga kerja global akan berubah secara signifikan dalam lima tahun ke depan, dengan kecerdasan buatan dan otomatisasi menjadi pendorong utama pergeseran tersebut. Dalam konteks ini, kemampuan individu dan organisasi untuk terus belajar, beradaptasi, dan memperoleh keterampilan baru menjadi determinan utama ketahanan ekonomi jangka panjang.

Perspektif ini sejalan dengan *Sustainable Development Goal* (SDG 4) yang menekankan pentingnya pendidikan berkualitas, inklusif, dan pembelajaran sepanjang hayat bagi seluruh masyarakat (Pandey, 2025; Said & Abdallah, 2024). Dalam era digital, konsep *lifelong learning* menjadi semakin relevan karena perkembangan teknologi digital dan inovasi pedagogis membuka peluang baru bagi terciptanya sistem pembelajaran yang lebih fleksibel, adaptif, dan inklusif. Teknologi seperti *e-learning*, AI, serta berbagai *platform* digital memungkinkan akses pendidikan yang lebih luas, terutama bagi kelompok masyarakat yang sebelumnya sulit dijangkau oleh sistem pendidikan konvensional (Ghanem, 2020; Maketo et al., 2023; Rajkumar & Kavitha, 2025). Selain itu, penguatan literasi digital menjadi kebutuhan fundamental dalam mendukung pembelajaran sepanjang hayat, termasuk kemampuan pengolahan data, produksi konten digital, serta pemanfaatan teknologi komunikasi dalam proses belajar (Torres, 2025). Inovasi pedagogis seperti *adaptive learning*, *blended learning*, dan gamifikasi juga berkontribusi dalam

meningkatkan keterlibatan peserta didik melalui pengalaman belajar yang lebih personal dan relevan dengan kebutuhan dunia nyata (Jokhan et al., 2022; Rathour & Thakur, 2025). Dalam konteks SDG 4, transformasi digital pendidikan berperan penting dalam mengurangi kesenjangan akses pendidikan, meningkatkan keterampilan kerja dan kewirausahaan di era digital, serta menciptakan lingkungan belajar yang lebih interaktif dan efektif.

Di Indonesia, tantangan pembelajaran sepanjang hayat memiliki dimensi tambahan yang kompleks: kesenjangan kualitas dan aksesibilitas pendidikan yang masih sangat besar antara perkotaan dan pedesaan, antara Jawa dan non-Jawa, serta antara kelompok ekonomi atas dan bawah. Data Badan Pusat Statistik (2023) masih ada sekitar 32 juta penduduk dewasa di Indonesia yang belum menyelesaikan pendidikan dasar, sementara penetrasi internet di Indonesia bagian timur masih jauh di bawah rata-rata nasional. Merancang model inovasi pembelajaran yang dapat menjangkau kelompok-kelompok marjinal ini merupakan imperatif sosial sekaligus peluang bisnis yang masih sangat besar.

Model Inovasi *Platform* Pembelajaran Terintegrasi

Rancangan model inovasi yang mendukung aksesibilitas pengetahuan dan pembelajaran sepanjang hayat harus mempertimbangkan secara simultan dimensi teknologi, konten, ekosistem kolaborasi, mekanisme pendanaan, serta sistem pengukuran dampak. Tidak ada satu pun dimensi ini yang dapat diabaikan tanpa mengorbankan efektivitas dan keberlanjutan model secara keseluruhan. Hal ini merupakan manifestasi nyata dari prinsip kewirausahaan terintegrasi yang menjadi tema sentral buku ini.

Tabel 5. Model Inovasi *Platform* Pembelajaran Sepanjang Hayat yang Terintegrasi

Dimensi Inovasi	Jenis Inovasi	Indikator
Teknologi <i>Platform</i>	<i>Adaptive learning system</i> berbasis AI; <i>microlearning modules</i> ; <i>offline-first architecture</i> untuk daerah	Tingkat penyelesaian kursus > 70%; aksesibilitas pada

	dengan konektivitas terbatas.	<i>bandwidth</i> rendah (<1 Mbps).
Kurikulum Inovatif	Konten yang terus diperbarui berbasis kebutuhan industri riil; <i>co-creation</i> dengan pelaku bisnis dan komunitas lokal.	Relevansi kurikulum terhadap kebutuhan pasar kerja; kepuasan pengguna >85%.
Ekosistem Kolaborasi	Jaringan mentor industri; <i>peer-to-peer learning communities</i> ; integrasi dengan program pemerintah (kartu prakerja).	Jumlah mentor aktif; tingkat kolaborasi lintas sektor; jangkauan ke komunitas marginal.
Model Pendanaan Inovatif	<i>Freemium</i> dengan subsidi silang; <i>income share agreement</i> ; kemitraan dengan CSR perusahaan swasta.	Keterjangkauan biaya; cakupan peserta dari kelompok rentan; keberlanjutan finansial model.
Pengukuran Dampak	<i>Social Return on Investment (SROI)</i> ; <i>learning analytics real-time</i> ; <i>longitudinal tracking</i> karir peserta didik.	Peningkatan pendapatan peserta; mobilitas sosial; kontribusi terhadap SDGs (terutama SDG 4 & 8).

Sumber: Dikembangkan berdasarkan Christensen et al. (2011); WEF (2023); OECD (2021)

Contoh Studi Kasus: Ruangguru dan Inovasi Edtech Indonesia

Ruangguru, yang didirikan oleh Adamas Belva Syah Devara dan Iman Usman pada 2014, merupakan contoh paling representatif dari model inovasi pembelajaran terintegrasi yang berhasil menjawab tantangan aksesibilitas pendidikan di Indonesia. Berawal dari sebuah *platform* sederhana untuk menghubungkan guru les privat dengan murid, Ruangguru berevolusi menjadi ekosistem *edtech* terlengkap di Asia Tenggara yang mencakup *platform* belajar online, bimbingan belajar berbasis AI (*Brain Academy*), bimbingan belajar

offline, konten video pembelajaran, serta aplikasi belajar yang dapat diakses secara offline.

Yang paling signifikan dari perspektif inovasi aksesibilitas adalah keputusan Ruangguru untuk mengembangkan fitur "*offline learning*" yang memungkinkan siswa mengunduh materi pelajaran saat terhubung ke internet dan mengaksesnya tanpa koneksi di kemudian hari. Keputusan teknis ini, yang didasarkan pada riset mendalam tentang kondisi konektivitas internet di luar Jawa, secara dramatis memperluas jangkauan *platform* ke daerah-daerah yang sebelumnya tidak dapat mengakses layanan *edtech* konvensional. Pada akhir 2022, Ruangguru telah melayani lebih dari 65 juta pengguna di Asia Tenggara termasuk 22 juta pengguna di Vietnam melalui merek Topas sehingga menjadikannya salah satu *platform* pendidikan terbesar di Asia (Ruangguru, 2022).

Inovasi lain yang patut digarisbawahi adalah kemitraan Ruangguru dengan pemerintah untuk mendistribusikan voucher akses *platform* melalui Program Kartu Indonesia Pintar (KIP) dan Kartu Prakerja, sebuah model kolaborasi publik-swasta yang secara efektif mensubsidi akses bagi kelompok berpenghasilan rendah tanpa mengorbankan keberlanjutan finansial perusahaan. Model ini kemudian menjadi referensi kebijakan yang dipelajari oleh negara-negara berkembang lainnya sebagai contoh bagaimana kemitraan inovatif antara pemerintah dan swasta dapat mempercepat pencapaian tujuan pembelajaran nasional (OECD, 2021).

Inovasi Model Pembelajaran Berbasis AI dan *Adaptive Learning*

Generasi terbaru inovasi dalam *edtech* memanfaatkan kecerdasan buatan untuk menciptakan pengalaman pembelajaran yang benar-benar dipersonalisasi berdasarkan profil unik setiap pelajar kecepatan belajar, gaya belajar, kekuatan dan kelemahan spesifik, serta konteks emosional dan motivasional. Konsep *adaptive learning* ini, yang pertama kali dikonseptualisasikan secara sistematis oleh Corbett dan Anderson (1994) dalam *Intelligent Tutoring Systems*, kini dapat diimplementasikan dalam skala masif

berkat kemajuan dalam machine learning dan ketersediaan data pengguna dalam jumlah besar.

Carnegie Learning di Amerika Serikat dan Knewton (yang kemudian diakuisisi oleh Wiley) telah mendemonstrasikan bahwa sistem adaptive learning yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan hasil belajar siswa secara signifikan dibandingkan dengan pendekatan *one-size-fits-all* tradisional. Pane et al. (2017) dari RAND Corporation siswa yang menggunakan *platform personalized learning* menunjukkan peningkatan capaian belajar yang setara dengan tambahan pembelajaran selama 2 hingga 3 bulan dibandingkan dengan kelompok kontrol. Di Asia, Yuanfudao dari Tiongkok telah menjadi *unicorn edtech* terbesar di dunia dengan valuasi 15,5 miliar dolar AS, menunjukkan potensi ekonomi yang masif dari inovasi pembelajaran adaptif berbasis AI (Holon IQ, 2022).

Rangkuman

Bab ini telah menelusuri inovasi dalam kewirausahaan secara komprehensif mulai dari fondasi konseptual hingga implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh para wirausahawan dan manajer inovatif dalam konteks Asia kontemporer. Beberapa gagasan inti yang menjadi benang merah dalam seluruh pembahasan layak direkap dan dikontekstualisasikan.

Pertama, inovasi merupakan prasyarat eksistensi, bukan pilihan strategis. Dalam era disrupsi teknologi yang berakselerasi, perusahaan yang tidak berinovasi secara sistematis seperti Kodak, Blockbuster, dan Sears sebelum mereka tidak hanya kehilangan pangsa pasar tetapi juga terancam kerelevansiannya secara fundamental. Sebaliknya, perusahaan yang menjadikan inovasi sebagai DNA organisasi seperti Apple, Gojek, Grab, BRI, atau Ruangguru mampu menciptakan nilai yang jauh melampaui pasar yang ada dan memimpin penciptaan kategori bisnis baru yang mendefinisikan ulang industri mereka.

Kedua, inovasi adalah fenomena multidimensional yang mencakup produk, proses, model bisnis, dan organisasi secara simultan. Perusahaan yang hanya berfokus pada satu dimensi

inovasi misalnya, hanya pada pengembangan produk baru tanpa memperbaiki proses dan model bisnisnya akan menemukan diri mereka dalam situasi di mana inovasi mereka tidak dapat dikomersialisasi secara efektif atau tidak berkelanjutan secara operasional. Keunggulan kompetitif yang paling kokoh dibangun melalui integrasi inovasi di semua dimensi bisnis secara terkoordinasi.

Ketiga, strategi inovasi harus dipilih dan disesuaikan dengan konteks spesifik perusahaan, industri, dan lingkungan makro. Open Innovation sangat efektif untuk perusahaan besar dengan sumber daya riset yang mapan yang ingin mempercepat inovasi. *Blue Ocean Strategy* cocok untuk perusahaan yang ingin melarikan diri dari persaingan *head-to-head* dengan menciptakan kategori pasar baru. Lean Startup ideal untuk tahap awal pengembangan produk yang penuh ketidakpastian. Frugal Innovation sangat relevan untuk pasar berkembang seperti Indonesia yang membutuhkan solusi berkualitas tinggi dengan biaya yang terjangkau. Tidak ada satu strategi pun yang secara universal superior; pemilihan yang cerdas berdasarkan konteks merupakan kompetensi inti wirausahawan inovatif.

Keempat, proses implementasi inovasi yang sistematis merupakan jembatan antara gagasan dan dampaknya yang nyata. Mengikuti tahapan yang terstruktur mulai dari eksplorasi ide berbasis riset mendalam, validasi melalui prototyping cepat, pengembangan iteratif berbasis feedback, implementasi terencana, hingga scaling yang didukung oleh ekosistem mitra secara signifikan meningkatkan probabilitas keberhasilan inovasi dan mengurangi pemborosan sumber daya pada jalur-jalur inovasi yang tidak berkelanjutan.

Kelima, tantangan inovasi bersifat multidimensional dan memerlukan pendekatan holistik untuk mengatasinya. Resistensi budaya organisasi, keterbatasan sumber daya, ketidakpastian pasar, regulasi yang tidak adaptif, dan tantangan manajemen pengetahuan semuanya bekerja secara sinergis untuk menghambat inovasi. Pemimpin inovatif yang efektif tidak hanya memiliki solusi teknis untuk setiap hambatan, tetapi juga kemampuan untuk

membangun energi organisasi yang cukup untuk mengatasi gravitasi inersia yang selalu menarik perusahaan kembali ke status quo.

Keenam, model inovasi untuk aksesibilitas pengetahuan dan pembelajaran sepanjang hayat memerlukan integrasi yang cermat antara teknologi *platform* yang adaptif, kurikulum yang relevan dan terus diperbarui, ekosistem kolaborasi yang inklusif, mekanisme pendanaan yang inovatif, serta sistem pengukuran dampak yang komprehensif. Dalam konteks Indonesia dan Asia Tenggara, model ini harus secara eksplisit mengatasi kesenjangan aksesibilitas yang masih sangat besar antara berbagai kelompok populasi dan wilayah geografis.

Sebagai penutup, penting untuk menegaskan bahwa inovasi sejati dalam kewirausahaan terintegrasi bukan hanya tentang penciptaan nilai ekonomi semata, melainkan juga tentang kontribusi terhadap tujuan sosial dan lingkungan yang lebih luas. Inovasi yang paling bermakna dan paling berkelanjutan adalah inovasi yang mampu menjawab *simultaneously* kebutuhan bisnis, kebutuhan sosial, dan kebutuhan lingkungan menciptakan apa yang disebut oleh Porter dan Kramer (2011) sebagai "*Creating Shared Value*". Dalam konteks Asia yang diwarnai oleh tantangan pembangunan yang kompleks dan peluang yang luar biasa besar, wirausahawan yang mampu menginternalisasi prinsip ini tidak hanya akan membangun bisnis yang sukses, tetapi juga berkontribusi pada transformasi sosial yang bermakna dan berkelanjutan.



Pertanyaan Diskusi dan Tugas

Bagian A: Pertanyaan Analitis

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara kritis dan analitis berdasarkan konsep-konsep yang telah dibahas dalam bab ini. Dukung argumen Anda dengan teori yang relevan serta contoh empiris dari dunia nyata.

1. Christensen (1997) perusahaan mapan (*incumbents*) justru paling rentan terhadap inovasi disruptif karena keputusan-keputusan rasional yang mereka buat. Analisis pernyataan ini menggunakan minimal 2 kasus riil dari kawasan Asia yang mencerminkan

dinamika inovasi disruptif. Bagaimana perusahaan mapan dapat merancang strategi ambidextrous organization untuk menghadapi tantangan ini?

2. Bandingkan dan kontraskan pendekatan Open Innovation (Chesbrough, 2003) dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* (Kim & Mauborgne, 2015) dalam konteks pengembangan inovasi bisnis. Dalam kondisi-kondisi spesifik apa masing-masing pendekatan lebih cocok diterapkan? Kembangkan kerangka keputusan untuk membantu manajer memilih strategi inovasi yang paling sesuai.
3. Identifikasi dan analisis tiga hambatan terbesar yang dihadapi UKM di Indonesia dalam proses implementasi inovasi digital. Untuk setiap hambatan, kembangkan rekomendasi kebijakan dan strategi bisnis yang spesifik, terukur, dan dapat diimplementasikan dalam jangka pendek (1-2 tahun) serta jangka menengah (3-5 tahun).

Bagian B: Contoh Studi Kasus Komprehensif

KASUS: Transformasi Inovasi Bank BRI Dari Bank Tani Menjadi "*Super App*" Perbankan Digital

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah bank tertua di Indonesia, didirikan pada 1895 di Purwokerto sebagai lembaga keuangan yang melayani petani dan masyarakat pedesaan. Selama lebih dari satu abad, BRI membangun reputasinya sebagai bank yang paling terdepan dalam melayani segmen mikro, kecil, dan menengah (UMKM) melalui jaringan fisik terbesar di Indonesia lebih dari 10.000 unit kerja yang tersebar di seluruh Nusantara.

Namun, pada dekade kedua abad ke-21, BRI menghadapi tekanan eksistensial dari dua arah yang bersamaan: di satu sisi, fintech dan bank digital baru bermunculan menawarkan layanan keuangan yang jauh lebih mudah diakses, murah, dan nyaman bagi segmen yang selama ini menjadi pasar inti BRI; di sisi lain, munculnya super-app seperti Gojek (GoPay) dan Grab (OVO/Dana) menciptakan kompetitor yang tidak hanya memiliki skala pengguna masif tetapi juga data perilaku konsumen yang sangat berharga untuk pengembangan layanan keuangan terintegrasi.

Merespons tantangan ini, manajemen BRI di bawah kepemimpinan Sunarso meluncurkan transformasi digital yang ambisius pada 2020 sebuah program yang mencakup: (1) Pengembangan BRI^{mo} (BRI Mobile) sebagai super-app yang mengintegrasikan seluruh layanan perbankan, investasi, asuransi, dan pembayaran dalam satu *platform*; (2) Pendirian BRI Agro yang kemudian bertransformasi menjadi BRI Digital (BRI Digi); (3) Investasi masif dalam infrastruktur data analytics dan AI untuk personalisasi layanan dan deteksi fraud; (4) Program literasi keuangan digital untuk nasabah di daerah terpencil; dan (5) Kemitraan strategis dengan ekosistem startup melalui BRI Ventures.

Dalam kurun waktu tiga tahun (2020-2023), BRI^{mo} berhasil meraup 35,5 juta pengguna aktif melampaui target awal yang jauh lebih konservatif dengan volume transaksi mencapai lebih dari 3.900 triliun rupiah pada 2022. Lebih signifikan lagi, inovasi digital BRI berhasil mempertahankan dan bahkan memperdalam layanan kepada segmen UMKM yang menjadi DNA-nya: lebih dari 38 juta debitur UMKM kini dapat mengakses kredit mikro (Kupedes) melalui proses yang sepenuhnya digital tanpa harus mengunjungi kantor cabang. Pada 2023, BRI menempati posisi sebagai bank paling bernilai di Asia Tenggara berdasarkan market capitalization, sebuah pencapaian yang 2 dekade lalu tampak mustahil (BRI Annual Report, 2023).

Pertanyaan Studi Kasus:

1. Identifikasi dan klasifikasikan minimal 4 jenis inovasi yang diimplementasikan BRI dalam program transformasi digitalnya (2020-2023). Gunakan taksonomi inovasi yang telah dibahas dalam bab ini sebagai kerangka analisis, dan jelaskan bagaimana setiap jenis inovasi tersebut saling mendukung dalam membentuk keunggulan kompetitif yang terintegrasi.
2. Analisis strategi inovasi yang digunakan BRI menggunakan minimal 2 dari 5 framework strategi yang dibahas dalam bab ini. Evaluasi seberapa efektif penerapan strategi-strategi tersebut dan identifikasi gaps atau area yang masih dapat ditingkatkan.

3. Berdasarkan analisis tantangan inovasi yang telah dibahas, identifikasi 3 tantangan terbesar yang paling mungkin dihadapi BRI dalam proses transformasi digitalnya. Untuk setiap tantangan, rekonstruksi strategi mitigasi yang mungkin telah atau seharusnya diterapkan oleh BRI, serta evaluasi efektivitasnya berdasarkan data yang tersedia.
4. Rancang sebuah "*Innovation Model Canvas*" untuk BRI yang mencakup proposisi nilai inovasi, segmen pelanggan yang dilayani, kapabilitas kunci yang dibutuhkan, mitra ekosistem strategis, struktur biaya inovasi, serta aliran pendapatan baru yang diciptakan. Kaitkan model Anda dengan konsep pembelajaran sepanjang hayat yang dibahas dalam bab ini.



Glosarium

Adaptive Learning (Pembelajaran Adaptif)

Sistem pembelajaran yang menggunakan algoritma kecerdasan buatan untuk menyesuaikan konten, urutan, dan cara penyajian materi dengan profil unik setiap pelajar.

Agile Innovation

Pendekatan inovasi iteratif yang menekankan fleksibilitas, adaptasi cepat terhadap perumpan balik pasar, dan pengiriman nilai yang berkelanjutan dalam siklus-siklus pendek.

Blue Ocean Strategy

Strategi bisnis yang mengusulkan penciptaan ruang pasar yang belum diperebutkan (*blue ocean*) daripada berkompetisi di pasar yang sudah jenuh (*red ocean*), menggunakan alat *Strategy Canvas* dan kerangka *Eliminate-Reduce-Raise-Create*.

Design Thinking

Pendekatan inovasi yang berpusat pada manusia (*human-centered*), mengintegrasikan kebutuhan pengguna, kelayakan teknologi, dan viabilitas bisnis melalui siklus *empathize*, *define*, *ideate*, *prototype*, dan *test*.

Disruptive Innovation (Inovasi Disruptif)

Inovasi yang awalnya tampak inferior bagi pelanggan arus utama, namun secara bertahap merebut pasar dan akhirnya mendisrupsi

industri yang ada konsep yang diperkenalkan oleh Clayton Christensen.

Edtech (*Educational Technology*)

Perusahaan atau aplikasi yang memanfaatkan teknologi digital untuk mentransformasi penyampaian dan pengalaman pendidikan, seperti Ruangguru, Coursera, dan Khan Academy.

Frugal Innovation

Inovasi yang menciptakan produk atau layanan berkualitas dengan biaya rendah untuk memenuhi kebutuhan pasar berkembang yang sensitif terhadap harga. Contoh: Xiaomi, Jio.

Innovation Funnel

Kerangka manajemen inovasi yang menggambarkan proses seleksi dari banyak ide mentah menjadi beberapa inovasi yang matang dan layak dikomersialisasikan.

Inovasi Arsitektural

Rekonfigurasi fundamental cara komponen-komponen produk yang sudah ada dihubungkan, seringkali tidak terdeteksi oleh perusahaan incumbent hingga sudah terlambat.

Inovasi Inkremental

Penyempurnaan bertahap pada produk, proses, atau layanan yang sudah ada tanpa mengubah arsitektur teknologi atau model bisnis secara fundamental.

Inovasi Modular

Perubahan pada komponen tertentu suatu produk atau sistem tanpa mengubah arsitektur keseluruhannya.

Inovasi Radikal

Inovasi yang memperkenalkan sesuatu yang secara fundamental baru dan memiliki potensi untuk mendefinisikan ulang industri secara keseluruhan.

Lean Startup

Metodologi pengembangan bisnis yang menekankan siklus *Build-Measure-Learn* yang cepat melalui *Minimum Viable Product* untuk memvalidasi hipotesis bisnis dengan risiko minimal.

Lifelong Learning (Pembelajaran Sepanjang Hayat)

Kerangka pendidikan yang menekankan pentingnya terus belajar sepanjang hidup untuk beradaptasi dengan perubahan ekonomi dan teknologi.

Minimum Viable Product (MVP)

Versi paling sederhana dari produk yang cukup untuk menguji hipotesis bisnis utama dan mendapatkan umpan balik nyata dari pengguna awal dengan investasi minimal.

Open Innovation

Model inovasi yang memungkinkan perusahaan memanfaatkan ide, pengetahuan, dan teknologi dari sumber eksternal, sekaligus mengizinkan inovasi internal untuk digunakan oleh pihak luar.

Stage-Gate Process

Metodologi pengembangan produk baru yang membagi proses menjadi serangkaian tahapan dengan gerbang evaluasi di antara setiap tahapan untuk keputusan go/kill.

Telemedicine

Penyampaian layanan kesehatan dan konsultasi medis melalui teknologi telekomunikasi digital, memungkinkan pasien mengakses dokter tanpa harus datang langsung ke fasilitas kesehatan.

Daftar Pustaka

- Banker, R. D., & Kauffman, R. J. (2020). Strategic contributions of information technology: Insights for the information technology value research domain. *Information Systems Research*, 15(3), 247–268. <https://doi.org/10.1287/isre.1040.0025>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperBusiness.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Horn, M. B., & Staker, H. (2011). *Is K-12 blended learning disruptive? An introduction to the theory of hybrids*. Clayton Christensen Institute for Disruptive Innovation.
- Chugh, M., & Keoy Alan, K. H. (2025). Open Access in Education: Unlocking Quality Learning for All to Achieve SDG 4 (pp. 117–148). https://doi.org/10.1007/978-3-031-99605-4_6
- Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44–54. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(90\)90040-I](https://doi.org/10.1016/0007-6813(90)90040-I)
- Corbett, A. T., & Anderson, J. R. (1994). Knowledge tracing: Modeling the acquisition of procedural knowledge. *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 4(4), 253–278. <https://doi.org/10.1007/BF01099821>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Ghanem, S. (2020). E-learning in Higher Education to Achieve SDG 4: Benefits and Challenges. 2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs(51154), 1–6. <https://doi.org/10.1109/IEEECONF51154.2020.9319981>
- Grab Holdings Inc. (2023). *Annual report 2023: Building Southeast Asia's everyday superapp*. Grab Holdings. <https://ir.grab.com>
- Halodoc. (2023). *Halodoc impact report 2023: Democratizing healthcare access in Indonesia*. Halodoc. <https://www.halodoc.com>
- Hamdan, M. A. (2020). Innovation and Entrepreneurship in Higher Education: Enhancing Achievement of the United Nations Sustainable Development Goals. In *Higher Education in the Arab World* (pp. 269–278). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-37834-9_12

- Hasibuan, A. S. (2022). Kopi Kenangan dan inovasi model bisnis kopi kasual di Indonesia. *Journal of Indonesian Business and Economics*, 5(1), 45–62. <https://doi.org/10.21632/jibe.5.1.45-62>
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9–30. <https://doi.org/10.2307/2393549>
- Holon IQ. (2022). Global EdTech unicorns: 2022 landscape report. Holon IQ. <https://www.holoniq.com>
- Jokhan, A., Chand, A. A., Singh, V., & Mamun, K. A. (2022). Increased Digital Resource Consumption in Higher Educational Institutions and the Artificial Intelligence Role in Informing Decisions Related to Student Performance. *Sustainability*, 14(4), 2377. <https://doi.org/10.3390/su14042377>
- Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. (2022). Perkembangan data usaha mikro, kecil, menengah dan usaha besar tahun 2020–2022. Kementerian Koperasi dan UKM RI. <https://kemenkopukm.go.id>
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2022). Making Indonesia 4.0: Strategi nasional transformasi industri. Kementerian Perindustrian RI. <https://kemenperin.go.id>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant* (Expanded ed.). Harvard Business Review Press.
- Köseoglu, M. A. (2025). Integrating Sustainable Development Goals With Entrepreneurial Ecosystems: A Comprehensive Analysis Across Income Levels. *Sustainable Development*, 33(6), 8949–8968. <https://doi.org/10.1002/sd.70137>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kumar, P., & Kanika. (2026). Convergence of Entrepreneurship and Sustainability. In *Entrepreneurship and Competitive Sustainability* (pp. 1–19). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003635314-1>

- Lee, K., & Malerba, F. (2017). Catch-up cycles and changes in industrial leadership: Windows of opportunity and responses of firms and countries in the evolution of sectoral systems. *Research Policy*, 46(2), 338–351. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.09.006>
- Maketo, L., Issa, T., Issa, T., & Nau, S. Z. (2023). M-Learning adoption in higher education towards SDG4. *Future Generation Computer Systems*, 147, 304–315. <https://doi.org/10.1016/j.future.2023.05.010>
- McKinsey Global Institute. (2022). The state of innovation: Bridging the strategy-execution gap. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance>
- McKinsey Global Institute. (2023). The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/mgi>
- Mui, C. (2012, January 18). How Kodak failed. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/>
- Napitupulu, D., Syaifullah, M., Goeltom, V. A. H., Fatih, A., & Tampubolon, K. (2023). Super-app phenomenon: Value creation in Gojek's multi-sided *platform* ecosystem. *International Journal of Business and Management*, 18(2), 47–61. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n2p47>
- Ngobese, T., & Beharry-Ramra, A. (2025). Entrepreneurial Education and Africa's Attainment of Sustainable Development Goals. *Journal of Sustainable Development Law and Policy* (The), 16(1), 1–24. <https://doi.org/10.4314/jsdlp.v16i1.1>
- OECD. (2021). Education at a glance 2021: OECD indicators. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>
- OECD/Eurostat. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

- Pandey, A. (2025). Bridging SDG4 With Innovation for Quality Education. In *Strengthening Language Education Through ICT Integration* (pp. 1–22). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0801-2.ch001>
- Pane, J. F., Steiner, E. D., Baird, M. D., Hamilton, L. S., & Pane, J. D. (2017). How does personalized learning affect student achievement? RAND Corporation. <https://doi.org/10.7249/RB9994>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Prakash, N., Sharma, S., & Jindal, P. (2024). Entrepreneurship and Frugal Innovation for Realising SDGs in Global Context (pp. 167–182). <https://doi.org/10.1108/S1569-37592024000113A010>
- PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (2023). Annual report 2023: Embracing digital transformation. BRI. <https://ir.bri.co.id>
- Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. (2012). *Jugaad innovation: Think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*. Jossey-Bass.
- Rajkumar, S., & Kavitha, K. (2025). Shaping the Future. In *Harnessing E-Learning to Create a Sustainable Future* (pp. 349–372). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0112-9.ch013>
- Rashid, L. (2019). Entrepreneurship Education and Sustainable Development Goals: A literature Review and a Closer Look at *Fragile* States and Technology-Enabled Approaches. *Sustainability*, 11(19), 5343. <https://doi.org/10.3390/su11195343>
- Rathour, A., & Thakur, G. (2025). Synergizing Pedagogy: Technology-Infused Paths to Sustainable Learning. In *Smart Technologies for Sustainable Development Goals* (pp. 19–38). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003646075-2>

- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7–31. <https://doi.org/10.1108/02651339410057491>
- Ruangguru. (2022). *Ruangguru impact report 2022: Bridging the education gap in Southeast Asia*. Ruangguru. <https://www.ruangguru.com>
- Said, S. A., & Abdallah, W. (2024). Lifelong Learning for Sustainable Development Aligning Adult Education with Sustainable Development Goal 4 (pp. 259–269). https://doi.org/10.1007/978-3-031-62106-2_21
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- Severo, E. A., Becker, A., Guimaraes, J. C. F. De, & Rotta, C. (2019). The teaching of innovation and environmental sustainability and its relationship with entrepreneurship in Southern Brazil. *International Journal of Innovation and Learning*, 25(1), 78. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2019.096553>
- Song, Y. (2022). Research on the path of integrating the concept of sustainable development into innovation and entrepreneurship education. *International Journal of Environment and Pollution*, 71(1/2), 71–86. <https://doi.org/10.1504/IJEP.2022.132360>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Wiley.

- Torres, K. M. (2025). Advancing Information and Communication Technology Integration in Language Education to Quality Education. In *Strengthening Language Education Through ICT Integration* (pp. 23–54). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0801-2.ch002>
- Traveloka. (2022). Traveloka annual review: A decade of connecting Southeast Asia. Traveloka. <https://www.traveloka.com>
- WIPO. (2023). Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. World Intellectual Property Organization. https://www.wipo.int/global_innovation_index
- World Bank. (2022). Indonesia economic prospects: A green and inclusive economic recovery. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/country/indonesia>
- World Economic Forum. (2023). Future of jobs report 2023. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
- Yagi, N. (2014). The Fujifilm story: How the photography giant reinvented itself. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/APJIE-2014-08-01>.

BAB III

Keberlanjutan Bisnis Untuk Mendukung Pertumbuhan Ekonomi

Tujuan Pembelajaran Umum

1. Mahasiswa mampu memvalidasi model bisnis berkelanjutan yang memacu pertumbuhan ekonomi yang produktif.
2. Mahasiswa mampu mengevaluasi efektivitas penerapan teknologi digital dan regulasi keberlanjutan dalam mendukung daya saing bisnis jangka panjang.

Tujuan Pembelajaran Khusus

Tujuan pembelajaran khusus untuk Bab 3 ini adalah mahasiswa diharapkan:

1. Mampu menjelaskan dan menganalisis strategi implementasi keberlanjutan dalam bisnis.
2. Mampu menjelaskan dan menganalisis peran teknologi dalam keberlanjutan bisnis, regulasi dan standar keberlanjutan.
3. Mampu mengkritisi efektivitas operasional bisnis terhadap prinsip keberlanjutan sumber daya jangka panjang.
4. Mampu memproyeksikan skalabilitas usaha dalam menciptakan dampak ekonomi yang stabil dan berkelanjutan bagi wilayah.

Pendahuluan

Keberlanjutan bisnis menjadi isu strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi di era globalisasi dan transformasi digital. Perusahaan tidak lagi hanya dituntut untuk mengejar keuntungan finansial, tetapi juga harus memperhatikan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (*environmental, social, and governance/ESG*) sebagai bagian dari tanggung jawab jangka panjang. Konsep keberlanjutan bisnis menekankan kemampuan organisasi dalam mempertahankan operasional secara berkesinambungan melalui inovasi, efisiensi sumber daya, adaptasi teknologi, serta penguatan hubungan

dengan pemangku kepentingan. Dalam konteks pembangunan ekonomi, praktik bisnis berkelanjutan mampu menciptakan stabilitas usaha, meningkatkan daya saing, membuka lapangan kerja, serta mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berorientasi jangka panjang.

Di Indonesia, pentingnya keberlanjutan bisnis semakin relevan seiring dengan meningkatnya tantangan ekonomi, perubahan perilaku konsumen, dan tuntutan terhadap praktik usaha yang ramah lingkungan. Pelaku usaha, khususnya UMKM dan sektor industri kreatif, dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital, penerapan ekonomi hijau, serta perubahan pola pasar global. Bisnis yang menerapkan prinsip keberlanjutan cenderung lebih mampu bertahan menghadapi ketidakpastian ekonomi dan krisis karena memiliki strategi pengelolaan risiko yang lebih baik. UMKM memiliki kontribusi signifikan terhadap penciptaan lapangan kerja, pertumbuhan ekonomi lokal, inovasi, dan pengentasan kemiskinan sehingga menjadi aktor penting dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan (Wulandari et al., 2025). Oleh karena itu, keberlanjutan bisnis tidak hanya menjadi kebutuhan perusahaan, tetapi juga menjadi faktor penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional yang berkelanjutan, tangguh, dan berdaya saing di tingkat global.

Strategi Implementasi Keberlanjutan dalam Bisnis

Implementasi keberlanjutan dalam bisnis menjadi strategi penting bagi perusahaan untuk menjaga daya saing sekaligus memenuhi tuntutan sosial dan lingkungan yang semakin meningkat. Keberlanjutan tidak lagi dipahami hanya sebagai aktivitas filantropi perusahaan, tetapi telah berkembang menjadi bagian integral dari strategi korporasi modern. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam proses bisnisnya cenderung memiliki reputasi yang lebih baik, loyalitas pelanggan yang lebih tinggi, serta ketahanan bisnis yang lebih kuat dalam menghadapi perubahan global. Pendekatan ini dikenal sebagai konsep *triple bottom line* yang menekankan keseimbangan antara *profit*, *people*, dan *planet* (Benn et al., 2021).

Salah satu strategi utama implementasi keberlanjutan adalah mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam visi, misi, dan budaya organisasi. Perusahaan perlu memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional memiliki orientasi jangka panjang terhadap efisiensi sumber daya, tanggung jawab sosial, dan perlindungan lingkungan. Keberhasilan implementasi strategi keberlanjutan sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan organisasi, keterlibatan karyawan, serta dukungan sistem manajemen internal yang konsisten. Komitmen pimpinan dan budaya organisasi menjadi faktor penting dalam keberlanjutan bisnis (de Oliveira et al., 2022).

Strategi berikutnya adalah penerapan *sustainable business model* yang memungkinkan perusahaan menciptakan nilai ekonomi sekaligus memberikan dampak sosial dan lingkungan yang positif. Implementasi keberlanjutan dalam bisnis dapat dilakukan melalui inovasi produk, pengembangan model bisnis yang adaptif, serta pemanfaatan peluang pasar global yang semakin memperhatikan aspek keberlanjutan dan tanggung jawab lingkungan (Wulandari et al., 2025). Model bisnis berkelanjutan mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi produk, efisiensi energi, penggunaan bahan baku ramah lingkungan, serta pengembangan rantai pasok hijau. Jonker dan Faber (2021) model bisnis berkelanjutan mampu menciptakan nilai ekonomi dan sosial secara bersamaan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan di pasar global yang semakin peduli terhadap isu keberlanjutan.

Implementasi keberlanjutan juga dapat dilakukan melalui transformasi digital dan pemanfaatan teknologi hijau (*green technology*). Digitalisasi memungkinkan perusahaan mengurangi penggunaan kertas, meningkatkan efisiensi distribusi, serta mengoptimalkan pengelolaan energi dan limbah. Di era industri 4.0, teknologi seperti *big data*, kecerdasan buatan, dan otomatisasi menjadi alat strategis dalam meningkatkan efisiensi sekaligus mendukung keberlanjutan organisasi. Transformasi digital menjadi strategi penting dalam mendukung efisiensi bisnis berkelanjutan (*Technology in Society*, 2023).

Selain aspek teknologi, strategi keberlanjutan juga memerlukan penguatan rantai pasok berkelanjutan (*sustainable supply chain management*). Perusahaan perlu memastikan bahwa proses pengadaan bahan baku, produksi, distribusi, hingga konsumsi akhir memperhatikan prinsip keberlanjutan. Implementasi rantai pasok hijau dapat dilakukan melalui pengurangan emisi karbon, penggunaan energi terbarukan, serta pemilihan pemasok yang memiliki komitmen terhadap lingkungan. Yosef et al. (2023) rantai pasok hijau menjadi bagian penting dalam strategi keberlanjutan bisnis. Praktik ini menjadi penting karena tekanan *stakeholder* terhadap transparansi rantai pasok semakin meningkat di berbagai sektor industri.

Dalam konteks sumber daya manusia, implementasi keberlanjutan dapat dilakukan melalui pengembangan *green human resource management*. Strategi ini meliputi pelatihan kesadaran lingkungan, budaya kerja hijau, serta pemberian penghargaan kepada karyawan yang mendukung program keberlanjutan perusahaan. Penguatan budaya organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan akan menciptakan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dan mendukung terciptanya inovasi berkelanjutan dalam perusahaan. *Green human resource management* mendukung inovasi berkelanjutan perusahaan (Sugiarto, 2021).

Perusahaan juga perlu membangun kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan seperti pemerintah, masyarakat, akademisi, dan komunitas lokal. Kolaborasi ini penting untuk menciptakan ekosistem bisnis yang mendukung pembangunan berkelanjutan. Amir dan Prabawani (2023) menekankan pentingnya kolaborasi *stakeholder* dalam mendukung keberlanjutan bisnis. Dalam praktiknya, banyak perusahaan mulai menerapkan pendekatan *stakeholder engagement* untuk memastikan bahwa strategi keberlanjutan yang dijalankan mampu menjawab kebutuhan masyarakat sekaligus memperkuat legitimasi sosial perusahaan.

Strategi implementasi keberlanjutan lainnya adalah penerapan pelaporan keberlanjutan (*sustainability reporting*) secara transparan dan terukur. Laporan keberlanjutan berfungsi sebagai alat evaluasi dan komunikasi perusahaan kepada stakeholder mengenai dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan yang dihasilkan. Transparansi ini dapat meningkatkan kepercayaan investor dan memperkuat citra perusahaan di mata publik. Selain itu, *Sustainability reporting* menjadi alat evaluasi dalam implementasi keberlanjutan (Bautista-Puig et al., 2023).

Dalam implementasinya, perusahaan sering menghadapi berbagai tantangan seperti biaya investasi yang tinggi, resistensi internal, serta kurangnya pemahaman mengenai konsep keberlanjutan. Oleh karena itu, diperlukan strategi adaptif yang mampu menyesuaikan keberlanjutan dengan kondisi organisasi dan dinamika pasar. Keberhasilan implementasi keberlanjutan sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola perubahan organisasi dan membangun inovasi berkelanjutan secara konsisten (Wagner, 2021).

Secara keseluruhan, strategi implementasi keberlanjutan dalam bisnis merupakan langkah penting untuk menciptakan organisasi yang tangguh, inovatif, dan berorientasi jangka panjang. Keberlanjutan tidak hanya memberikan manfaat bagi lingkungan dan masyarakat, tetapi juga menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan di era globalisasi dan transformasi digital. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menjadikan keberlanjutan sebagai bagian inti dari strategi bisnis agar mampu bertahan dan berkembang secara berkelanjutan di masa depan.



Peran Teknologi dalam Keberlanjutan Bisnis, Regulasi dan Standar Keberlanjutan

Transformasi Digital dan *Artificial Intelligence* (AI) untuk Keberlanjutan Bisnis

A. Peran digitalisasi dalam meningkatkan efisiensi operasional dan pengurangan limbah

Digitalisasi telah menjadi salah satu strategi utama perusahaan dalam meningkatkan efisiensi operasional sekaligus mendukung

keberlanjutan bisnis. Transformasi digital memungkinkan organisasi mengintegrasikan teknologi informasi, otomatisasi, dan sistem berbasis data ke dalam proses bisnis sehingga aktivitas operasional menjadi lebih cepat, akurat, dan efisien. Dalam perspektif keberlanjutan, digitalisasi tidak hanya berorientasi pada peningkatan produktivitas, tetapi juga berkontribusi terhadap pengurangan penggunaan sumber daya, limbah operasional, serta emisi lingkungan. Sforcina (2023) teknologi digital berperan sebagai kekuatan transformasional yang mampu mempercepat pencapaian tujuan keberlanjutan melalui efisiensi sistem dan optimalisasi proses bisnis. Digitalisasi dan *e-commerce* menjadi instrumen penting dalam meningkatkan daya saing UMKM karena memungkinkan akses pasar yang lebih luas dengan biaya operasional yang lebih rendah (Wulandari et al., 2025).

Salah satu manfaat utama digitalisasi adalah peningkatan efisiensi operasional melalui otomatisasi proses kerja. Penggunaan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP), *cloud computing*, dan *Artificial Intelligence* (AI) memungkinkan perusahaan mengurangi aktivitas manual yang memerlukan waktu dan biaya besar. Otomatisasi membantu perusahaan meningkatkan akurasi data, mengurangi kesalahan operasional, serta mempercepat pengambilan keputusan berbasis informasi *real-time*. Kondisi ini berdampak pada peningkatan produktivitas sekaligus pengurangan pemborosan sumber daya yang selama ini menjadi tantangan dalam operasional bisnis konvensional. Busulwa (2023) transformasi digital memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi manajemen organisasi.

Digitalisasi juga berkontribusi dalam pengurangan limbah (*waste reduction*) melalui penerapan konsep *paperless business* dan *digital workflow*. Berbagai dokumen yang sebelumnya menggunakan kertas kini dapat dikelola melalui *platform* digital sehingga mengurangi konsumsi bahan baku dan biaya administrasi. Selain itu, sistem digital memungkinkan perusahaan melakukan pemantauan penggunaan material secara lebih

akurat sehingga potensi *overproduction* dan pemborosan dapat ditekan. Akarsu (2023) transformasi digital mendukung implementasi ekonomi sirkular dengan memaksimalkan pemanfaatan sumber daya serta meminimalkan limbah yang dihasilkan dalam proses bisnis.

Pemanfaatan teknologi berbasis data juga memperkuat upaya perusahaan dalam meningkatkan efisiensi energi dan mengurangi dampak lingkungan. *Big Data*, *Internet of Things* (IoT), dan AI memungkinkan organisasi memonitor penggunaan energi secara *real-time* serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan efisiensi. Melalui analisis data yang akurat, perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan listrik, bahan bakar, maupun sumber daya lainnya sehingga konsumsi energi menjadi lebih terkendali. Hong dan Xiao (2024) integrasi teknologi digital seperti AI dan *blockchain* mampu meningkatkan efisiensi rantai pasok sekaligus mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan melalui pengelolaan sumber daya yang lebih efektif.

Dalam konteks keberlanjutan bisnis modern, digitalisasi juga mendorong terciptanya transparansi dan akuntabilitas operasional. Sistem digital memungkinkan perusahaan melakukan pelacakan proses produksi, distribusi, hingga pengelolaan limbah secara lebih terukur. Data yang terdokumentasi secara digital memudahkan perusahaan dalam melakukan evaluasi kinerja keberlanjutan serta menyusun laporan ESG dan *sustainability reporting* yang semakin dibutuhkan oleh investor maupun regulator. Sołtysik et al. (2024), transformasi digital telah menjadi fondasi utama dalam pengelolaan data keberlanjutan dan pelaporan kinerja lingkungan perusahaan secara lebih akurat dan kredibel.

Meskipun demikian, implementasi digitalisasi untuk keberlanjutan juga menghadapi sejumlah tantangan, seperti kebutuhan investasi teknologi yang tinggi, kesiapan sumber daya manusia digital, serta risiko konsumsi energi dari infrastruktur teknologi itu sendiri. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi transformasi digital yang tidak hanya

berorientasi pada efisiensi ekonomi, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan secara menyeluruh. Edward et al. (2023) keberhasilan transformasi digital berkelanjutan sangat ditentukan oleh kesiapan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi, sumber daya manusia, dan strategi bisnis.

B. Pemanfaatan *Big Data* dan AI dalam pengambilan keputusan berbasis keberlanjutan

Big Data dan *Artificial Intelligence* (AI) telah menjadi teknologi strategis yang mendukung pengambilan keputusan berbasis keberlanjutan dalam organisasi modern. Kemampuan *Big Data* dalam mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data dalam jumlah besar memungkinkan perusahaan memperoleh informasi yang lebih akurat dan komprehensif mengenai aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Pemanfaatan data secara *real-time* membantu manajemen mengidentifikasi pola, tren, dan risiko yang berkaitan dengan keberlanjutan sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih efektif dan berbasis bukti. Fattahi et al. (2022), *Big Data* berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan melalui penyediaan informasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan strategis.

Artificial Intelligence (AI) semakin banyak digunakan untuk meningkatkan kualitas analisis data keberlanjutan yang kompleks. Teknologi AI mampu memproses data dalam jumlah besar dengan kecepatan tinggi serta menghasilkan prediksi yang lebih akurat dibandingkan metode konvensional. Dalam konteks bisnis berkelanjutan, AI digunakan untuk memprediksi kebutuhan energi, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, serta mengidentifikasi potensi risiko lingkungan dan sosial yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Khalid et al. (2024) AI berkontribusi signifikan terhadap pengambilan keputusan berkelanjutan melalui kemampuan prediktif dan analisis risiko yang mendukung perencanaan strategis organisasi.

Selain meningkatkan kualitas keputusan, integrasi *Big Data* dan AI juga mendukung efisiensi operasional perusahaan. Analisis data yang dilakukan secara otomatis memungkinkan perusahaan mengurangi pemborosan sumber daya, meningkatkan produktivitas, dan mengoptimalkan proses bisnis. Dalam sektor manufaktur, misalnya, teknologi ini dapat digunakan untuk memantau penggunaan bahan baku, mengurangi limbah produksi, serta meningkatkan efisiensi energi. Tamym et al. (2023) *Big Data Analytics* membantu perusahaan mengembangkan sistem evaluasi keberlanjutan yang mampu meningkatkan kinerja ekonomi sekaligus mengurangi dampak lingkungan.

Pemanfaatan *Big Data* dan AI juga berperan dalam mendukung pelaksanaan *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Melalui analisis data yang terintegrasi, perusahaan dapat mengukur, memantau, dan melaporkan indikator keberlanjutan secara lebih akurat dan transparan. Teknologi ini memungkinkan organisasi menyusun sustainability reporting yang lebih kredibel serta memenuhi tuntutan investor dan regulator terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab. Chen et al. (2024) integrasi *Big Data Analytics* dan AI berpengaruh positif terhadap inovasi berkelanjutan serta peningkatan kinerja lingkungan perusahaan.

Meskipun menawarkan berbagai manfaat, implementasi *Big Data* dan AI dalam pengambilan keputusan berbasis keberlanjutan masih menghadapi sejumlah tantangan, seperti kualitas data, keamanan informasi, biaya investasi teknologi, dan keterbatasan kompetensi sumber daya manusia. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi transformasi digital yang terintegrasi dengan tujuan keberlanjutan agar manfaat teknologi dapat dioptimalkan secara maksimal. Goel et al. (2024) keberhasilan penerapan AI dalam bisnis berkelanjutan tidak hanya bergantung pada kecanggihan teknologi, tetapi juga pada kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan dan mengintegrasikan aspek keberlanjutan ke dalam strategi bisnis.

C. AI untuk efisiensi energi, pengelolaan sumber daya, dan prediksi risiko ESG

Artificial Intelligence (AI) telah menjadi salah satu teknologi utama dalam mendukung efisiensi energi pada berbagai sektor industri. Melalui kemampuan analisis data secara *real-time*, AI dapat mengidentifikasi pola konsumsi energi, memprediksi kebutuhan energi di masa mendatang, serta memberikan rekomendasi untuk mengoptimalkan penggunaan energi. Teknologi ini membantu perusahaan mengurangi pemborosan energi dan menekan biaya operasional tanpa mengurangi produktivitas. Vinuesa et al. (2020), AI memiliki potensi besar dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan melalui peningkatan efisiensi penggunaan energi dan pengurangan dampak lingkungan yang dihasilkan oleh aktivitas industri.

Selain efisiensi energi, AI berperan penting dalam pengelolaan sumber daya yang lebih efektif dan berkelanjutan. Sistem berbasis AI mampu mengolah data yang berasal dari berbagai sumber, seperti sensor, perangkat *Internet of Things* (IoT), dan sistem informasi perusahaan untuk mengoptimalkan penggunaan bahan baku, air, dan energi. Dalam konteks ekonomi sirkular, AI memungkinkan perusahaan mengidentifikasi peluang pemanfaatan kembali sumber daya serta mengurangi limbah produksi. Nishant et al. (2020), pemanfaatan AI dalam manajemen sumber daya memberikan peluang besar bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas sekaligus memperkuat kinerja keberlanjutan.

AI juga semakin banyak digunakan untuk mendukung pengelolaan risiko yang berkaitan dengan aspek *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Dengan kemampuan machine learning dan predictive analytics, AI dapat mengidentifikasi potensi risiko lingkungan, sosial, maupun tata kelola sebelum risiko tersebut berkembang menjadi masalah yang lebih besar. Analisis berbasis AI memungkinkan perusahaan memantau kepatuhan terhadap regulasi lingkungan, mengidentifikasi isu sosial dalam rantai pasok, serta mendeteksi kelemahan tata

kelola organisasi. Khalid et al. (2024) AI mampu meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan berkelanjutan melalui analisis risiko yang lebih cepat dan akurat dibandingkan pendekatan konvensional.

Dalam praktik bisnis modern, AI juga digunakan untuk mendukung pelaporan ESG dan *sustainability reporting*. Teknologi ini membantu perusahaan mengumpulkan, mengintegrasikan, dan menganalisis data keberlanjutan dari berbagai unit bisnis sehingga menghasilkan laporan yang lebih transparan dan kredibel. Selain meningkatkan kualitas pelaporan, AI juga memungkinkan perusahaan melakukan pemantauan kinerja ESG secara berkelanjutan dan menyusun strategi perbaikan berdasarkan data yang tersedia. Goel et al. (2024), integrasi AI dalam manajemen keberlanjutan membantu organisasi meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan para pemangku kepentingan.

Meskipun menawarkan berbagai manfaat, implementasi AI dalam efisiensi energi, pengelolaan sumber daya, dan prediksi risiko ESG masih menghadapi sejumlah tantangan, seperti kualitas data, keamanan informasi, biaya investasi teknologi, serta kebutuhan akan tenaga kerja yang memiliki kompetensi digital. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan tata kelola AI yang bertanggung jawab agar penerapan teknologi tidak hanya memberikan manfaat ekonomi, tetapi juga mendukung tujuan keberlanjutan jangka panjang. Di Vaio et al. (2025), keberhasilan implementasi AI dalam keberlanjutan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan inovasi teknologi dengan strategi ESG dan tata kelola yang baik.

D. *Digital sustainability* dan *Industry 5.0*

Digital sustainability merupakan konsep yang mengintegrasikan teknologi digital dengan prinsip keberlanjutan untuk menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan secara berkelanjutan. Konsep ini menekankan bahwa pemanfaatan teknologi digital tidak hanya bertujuan meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga mendukung pengurangan dampak

lingkungan serta peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dalam era transformasi digital, perusahaan semakin memanfaatkan teknologi seperti *cloud computing*, *Internet of Things* (IoT), *Big Data*, dan *Artificial Intelligence* (AI) untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan mengurangi emisi karbon. Sforcina (2023), *digital sustainability* menjadi pendekatan strategis yang memungkinkan organisasi mengintegrasikan inovasi digital dengan tujuan keberlanjutan jangka panjang.

Perkembangan konsep *digital sustainability* sejalan dengan munculnya *Industry 5.0* yang menempatkan manusia, teknologi, dan keberlanjutan sebagai elemen utama dalam sistem industri. Berbeda dengan *Industry 4.0* yang berfokus pada otomatisasi dan efisiensi produksi, *Industry 5.0* menekankan kolaborasi antara manusia dan teknologi cerdas untuk menciptakan nilai yang lebih luas bagi masyarakat dan lingkungan. Breque et al. (2021), *Industry 5.0* mengedepankan pendekatan yang berorientasi pada manusia (*human-centric*), tangguh (*resilient*), dan berkelanjutan (*sustainable*) sebagai fondasi pembangunan industri masa depan.

Dalam praktik bisnis, penerapan *Industry 5.0* memungkinkan perusahaan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi energi, mengurangi limbah produksi, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Integrasi AI, robotika cerdas, dan sistem analitik berbasis data membantu perusahaan menghasilkan produk dan layanan yang lebih ramah lingkungan tanpa mengurangi daya saing. Selain itu, teknologi digital memungkinkan perusahaan melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja keberlanjutan secara *real-time* sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan akurat. Xu et al. (2021), *Industry 5.0* mendorong terciptanya sistem produksi yang lebih adaptif, berkelanjutan, dan berorientasi pada kebutuhan manusia.

Digital sustainability dan *Industry 5.0* juga berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan *Environmental, Social, and Governance* (ESG) serta *Sustainable Development Goals* (SDGs). Melalui pemanfaatan teknologi digital, perusahaan

dapat meningkatkan transparansi operasional, memperkuat pelaporan keberlanjutan, dan mengelola risiko lingkungan secara lebih efektif. Teknologi digital juga membantu organisasi membangun model bisnis yang lebih inklusif dan bertanggung jawab terhadap berbagai pemangku kepentingan. Di Vaio et al. (2024), integrasi teknologi digital dengan strategi keberlanjutan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja ESG dan daya saing perusahaan di era ekonomi digital.

Meskipun menawarkan berbagai peluang, implementasi *digital sustainability* dan *Industry 5.0* masih menghadapi tantangan berupa kebutuhan investasi teknologi yang tinggi, kesenjangan kompetensi digital, serta isu etika dan keamanan data. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi transformasi digital yang tidak hanya berfokus pada inovasi teknologi, tetapi juga memperhatikan aspek sosial, lingkungan, dan tata kelola organisasi. Dengan pendekatan yang seimbang, *digital sustainability* dan *Industry 5.0* dapat menjadi fondasi bagi terciptanya sistem bisnis yang lebih tangguh, inklusif, dan berkelanjutan di masa depan (Di Vaio et al., 2024; Sforcina, 2023).

E. Tantangan etika dan tata kelola teknologi dalam bisnis berkelanjutan

Perkembangan teknologi digital seperti *Artificial Intelligence* (AI), *Big Data*, *Internet of Things* (IoT), dan *blockchain* telah memberikan kontribusi besar terhadap upaya keberlanjutan bisnis. Namun, di balik berbagai manfaat tersebut, muncul tantangan etika yang semakin kompleks terkait penggunaan dan pengelolaan teknologi. Organisasi dituntut tidak hanya memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing, tetapi juga memastikan bahwa penerapannya selaras dengan prinsip-prinsip keberlanjutan, transparansi, dan tanggung jawab sosial. Floridi et al. (2021), transformasi digital yang berkelanjutan memerlukan kerangka etika yang mampu menjamin bahwa teknologi digunakan untuk menciptakan manfaat bagi manusia dan lingkungan tanpa menimbulkan dampak negatif yang tidak diinginkan.

Salah satu isu etika yang paling banyak mendapat perhatian adalah privasi dan keamanan data. Pemanfaatan *Big Data* dan AI dalam bisnis berkelanjutan membutuhkan pengumpulan dan pengolahan data dalam jumlah besar, termasuk data pelanggan, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya. Apabila tidak dikelola dengan baik, penggunaan data tersebut berpotensi menimbulkan pelanggaran privasi, penyalahgunaan informasi, dan risiko keamanan siber. Véliz (2020), perlindungan data pribadi menjadi aspek fundamental dalam tata kelola digital karena kepercayaan masyarakat terhadap teknologi sangat bergantung pada kemampuan organisasi menjaga keamanan dan kerahasiaan informasi.

Selain masalah privasi, penggunaan AI dalam pengambilan keputusan juga menimbulkan tantangan terkait keadilan, transparansi, dan akuntabilitas. Algoritma AI dapat menghasilkan keputusan yang bias apabila data yang digunakan mengandung ketidaksetaraan atau diskriminasi. Dalam konteks keberlanjutan, bias algoritmik dapat memengaruhi keputusan terkait rekrutmen tenaga kerja, akses layanan, hingga penilaian risiko ESG. Stahl dan Wright (2021), organisasi perlu menerapkan prinsip *responsible AI* dengan memastikan bahwa sistem kecerdasan buatan dapat dipertanggungjawabkan, diaudit, dan dijelaskan kepada para pemangku kepentingan yang terdampak.

Tata kelola teknologi juga menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa inovasi digital mendukung tujuan keberlanjutan jangka panjang. Perusahaan perlu membangun kebijakan, prosedur, dan mekanisme pengawasan yang mampu mengendalikan risiko teknologi sekaligus memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Tata kelola yang baik mencakup pengelolaan risiko digital, kepatuhan terhadap standar ESG, serta integrasi aspek etika dalam setiap tahap pengembangan dan implementasi teknologi. Di Vaio et al. (2024), keberhasilan transformasi digital berkelanjutan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi mengintegrasikan tata kelola teknologi

dengan strategi keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Ke depan, tantangan etika dan tata kelola teknologi diperkirakan akan semakin meningkat seiring dengan pesatnya perkembangan AI generatif, otomatisasi cerdas, dan ekonomi digital global. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan pendekatan yang berpusat pada manusia (*human-centered approach*), memperkuat literasi digital, serta membangun budaya organisasi yang menjunjung tinggi etika dan keberlanjutan. Dengan tata kelola yang kuat dan penerapan prinsip etika yang konsisten, teknologi dapat menjadi instrumen strategis untuk menciptakan pertumbuhan ekonomi yang inklusif, bertanggung jawab, dan berkelanjutan (Floridi et al., 2021; Di Vaio et al., 2024).

Teknologi dalam *Sustainable Supply Chain* dan Pengukuran ESG

A. *Digital supply chain* dan *green logistics*

Digital supply chain merupakan transformasi rantai pasok konvensional melalui pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan visibilitas, efisiensi, dan keberlanjutan operasional. Teknologi seperti *Big Data*, *Internet of Things* (IoT), *cloud computing*, *Artificial Intelligence* (AI), dan *blockchain* memungkinkan perusahaan memperoleh informasi secara *real-time* mengenai aliran barang, informasi, dan sumber daya di sepanjang rantai pasok. Melalui digitalisasi, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi pemborosan, mengoptimalkan proses distribusi, dan meningkatkan respons terhadap perubahan permintaan pasar. Büyüközkan dan Göçer (2021), *digital supply chain* memungkinkan organisasi membangun sistem rantai pasok yang lebih adaptif, transparan, dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan bisnis global.

Salah satu manfaat utama *digital supply chain* adalah peningkatan efisiensi operasional yang berkontribusi pada pengurangan dampak lingkungan. Pemanfaatan AI dan analitik data memungkinkan perusahaan melakukan perencanaan

permintaan yang lebih akurat sehingga dapat mengurangi kelebihan persediaan, penggunaan energi, dan limbah produksi. Selain itu, sistem pemantauan berbasis IoT membantu perusahaan mengelola inventaris secara optimal serta mengurangi aktivitas transportasi yang tidak diperlukan. Ivanov dan Dolgui (2021) digitalisasi rantai pasok mampu meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya sekaligus memperkuat ketahanan dan keberlanjutan operasional perusahaan.

Konsep *green logistics* berkembang sebagai bagian penting dari strategi keberlanjutan dalam rantai pasok modern. *Green logistics* berfokus pada upaya mengurangi dampak lingkungan dari aktivitas transportasi, pergudangan, dan distribusi melalui penggunaan teknologi ramah lingkungan serta optimalisasi proses logistik. Implementasi sistem manajemen transportasi digital, penggunaan kendaraan rendah emisi, dan optimalisasi rute distribusi berbasis AI menjadi beberapa strategi yang banyak diterapkan perusahaan untuk menekan emisi karbon. Centobelli et al. (2024), integrasi teknologi digital dalam *green logistics* membantu perusahaan mencapai keseimbangan antara efisiensi ekonomi dan tanggung jawab lingkungan.

Digital supply chain juga meningkatkan transparansi dan keterlacakan (*traceability*) dalam rantai pasok. Teknologi *blockchain* dan IoT memungkinkan perusahaan melacak asal-usul bahan baku, proses produksi, hingga distribusi produk secara lebih akurat. Transparansi ini menjadi semakin penting karena investor, regulator, dan konsumen menuntut praktik bisnis yang bertanggung jawab serta kepatuhan terhadap standar *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Khan et al. (2023), pemanfaatan teknologi digital dalam rantai pasok berkelanjutan membantu organisasi meningkatkan akuntabilitas, mengurangi risiko operasional, dan memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan.

Meskipun menawarkan berbagai manfaat, implementasi *digital supply chain* dan *green logistics* masih menghadapi tantangan seperti tingginya biaya investasi teknologi, keterbatasan infrastruktur digital, serta kebutuhan

pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Selain itu, integrasi teknologi di sepanjang rantai pasok memerlukan kolaborasi yang kuat antara pemasok, produsen, distributor, dan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi transformasi digital yang terintegrasi dengan tujuan keberlanjutan agar manfaat ekonomi dan lingkungan dapat dicapai secara optimal. Dengan dukungan tata kelola yang baik, *digital supply chain* dan *green logistics* dapat menjadi pilar utama dalam mewujudkan bisnis yang lebih efisien, tangguh, dan berkelanjutan (Ivanov & Dolgui, 2021; Centobelli et al., 2024).

B. *Blockchain* untuk transparansi rantai pasok

Blockchain merupakan teknologi buku besar terdistribusi (*distributed ledger technology*) yang memungkinkan pencatatan transaksi secara aman, transparan, dan tidak dapat diubah. Dalam konteks rantai pasok, *blockchain* digunakan untuk merekam setiap aktivitas yang terjadi mulai dari pengadaan bahan baku, proses produksi, distribusi, hingga produk sampai ke tangan konsumen. Teknologi ini memungkinkan seluruh pihak yang terlibat dalam rantai pasok mengakses informasi yang sama secara *real-time* sehingga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Saberi et al. (2021), *blockchain* memiliki potensi besar dalam meningkatkan keberlanjutan rantai pasok melalui peningkatan keterlacakan informasi dan pengurangan asimetri data antar pelaku bisnis.

Salah satu manfaat utama *blockchain* adalah kemampuannya dalam meningkatkan keterlacakan (*traceability*) produk. Dengan sistem pencatatan yang permanen dan terverifikasi, perusahaan dapat melacak asal-usul bahan baku, proses pengolahan, hingga distribusi produk secara lebih akurat. Keterlacakan ini sangat penting dalam mendukung praktik bisnis berkelanjutan karena memungkinkan perusahaan memastikan bahwa produk yang dihasilkan memenuhi standar lingkungan, sosial, dan tata kelola yang berlaku. Köhler dan Pizzol (2023), *blockchain* mampu memperkuat transparansi rantai pasok dengan menyediakan informasi yang dapat diverifikasi oleh seluruh pemangku kepentingan.

Selain meningkatkan keterlacakan, *blockchain* juga membantu mengurangi risiko kecurangan, manipulasi data, dan praktik bisnis yang tidak etis dalam rantai pasok. Informasi yang tersimpan dalam *blockchain* tidak dapat diubah tanpa persetujuan seluruh jaringan sehingga meningkatkan kepercayaan antar mitra bisnis. Dalam rantai pasok global yang melibatkan banyak pihak, teknologi ini dapat digunakan untuk memverifikasi sertifikasi lingkungan, kepatuhan terhadap standar keberlanjutan, serta asal produk yang diperdagangkan. Wang et al. (2022) *blockchain* berkontribusi pada peningkatan integritas data dan penguatan tata kelola rantai pasok yang lebih bertanggung jawab.

Penerapan *blockchain* juga mendukung pencapaian tujuan *Environmental, Social, and Governance* (ESG) melalui peningkatan transparansi pelaporan keberlanjutan. Data yang tersimpan secara digital dan terintegrasi memungkinkan perusahaan menyusun laporan keberlanjutan yang lebih akurat serta memudahkan proses audit dan verifikasi oleh pihak eksternal. Selain itu, *blockchain* dapat membantu perusahaan memantau emisi karbon, penggunaan sumber daya, dan kepatuhan terhadap regulasi lingkungan di sepanjang rantai pasok. Esmailian et al. (2020), kombinasi *blockchain* dengan teknologi digital lainnya mampu memperkuat pengelolaan rantai pasok berkelanjutan dan meningkatkan kepercayaan investor maupun konsumen.

Meskipun menawarkan berbagai manfaat, implementasi *blockchain* dalam rantai pasok masih menghadapi tantangan seperti biaya investasi yang tinggi, interoperabilitas sistem, keterbatasan infrastruktur digital, dan kurangnya standar global yang seragam. Selain itu, keberhasilan penerapan *blockchain* memerlukan kolaborasi yang kuat di antara seluruh aktor dalam rantai pasok. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi implementasi yang terintegrasi dengan tujuan keberlanjutan dan transformasi digital organisasi. Dengan dukungan tata kelola yang baik, *blockchain* berpotensi menjadi teknologi kunci dalam mewujudkan rantai pasok yang

transparan, efisien, dan berkelanjutan di masa depan (Saberi et al., 2021; Wang et al., 2022).

C. *Internet of Things* (IoT) dalam pemantauan energi dan emisi karbon.

Internet of Things (IoT) merupakan teknologi yang menghubungkan berbagai perangkat fisik melalui jaringan internet sehingga memungkinkan pengumpulan, pertukaran, dan analisis data secara *real-time*. Dalam konteks keberlanjutan bisnis, IoT berperan penting dalam pemantauan penggunaan energi dan emisi karbon melalui sensor cerdas yang terintegrasi pada mesin, bangunan, kendaraan, maupun fasilitas produksi. Data yang diperoleh dari perangkat IoT memungkinkan perusahaan memahami pola konsumsi energi secara lebih akurat dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi operasional. Madakam et al. (2021), IoT menjadi fondasi utama transformasi digital yang mendukung pengelolaan sumber daya secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Pemanfaatan IoT dalam manajemen energi memungkinkan perusahaan melakukan pemantauan konsumsi energi secara *real-time* sehingga potensi pemborosan dapat segera diidentifikasi dan dikurangi. Sensor pintar yang dipasang pada peralatan produksi maupun gedung perkantoran mampu memberikan informasi terkait penggunaan listrik, air, dan bahan bakar secara berkelanjutan. Dengan dukungan analitik data, perusahaan dapat mengoptimalkan pengoperasian peralatan, mengurangi konsumsi energi yang tidak diperlukan, serta meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya. Ben-Daya et al. (2021), integrasi IoT dalam sistem manajemen energi membantu organisasi mencapai penghematan biaya sekaligus mendukung target keberlanjutan lingkungan.

Selain meningkatkan efisiensi energi, IoT juga berkontribusi terhadap pengukuran dan pengendalian emisi karbon. Perangkat IoT dapat digunakan untuk memantau emisi gas rumah kaca yang dihasilkan dari proses produksi, transportasi, maupun aktivitas operasional lainnya. Informasi yang diperoleh secara *real-time* memungkinkan perusahaan melakukan tindakan

korektif dengan cepat ketika terjadi peningkatan emisi yang melebihi batas yang ditetapkan. Khan et al. (2023), teknologi IoT memberikan kemampuan yang lebih akurat dalam mengukur jejak karbon (*carbon footprint*) sehingga mendukung perusahaan dalam mencapai target pengurangan emisi dan net-zero emission.

Dalam kerangka *Environmental, Social, and Governance* (ESG), IoT menjadi instrumen penting untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelaporan keberlanjutan. Data yang dikumpulkan melalui sensor dan perangkat digital dapat digunakan sebagai dasar penyusunan laporan keberlanjutan yang lebih akurat dan dapat diverifikasi. Selain itu, IoT memungkinkan perusahaan melakukan evaluasi kinerja lingkungan secara berkelanjutan dan mengidentifikasi peluang perbaikan yang dapat meningkatkan efisiensi sumber daya. Alkaraan et al. (2024), integrasi IoT dengan sistem analitik keberlanjutan memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pengambilan keputusan terkait pengelolaan energi dan emisi karbon.

Meskipun menawarkan berbagai manfaat, implementasi IoT dalam pemantauan energi dan emisi karbon masih menghadapi tantangan seperti biaya investasi awal, keamanan data, interoperabilitas sistem, dan kebutuhan infrastruktur digital yang memadai. Selain itu, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam pengelolaan data dan teknologi digital untuk mengoptimalkan pemanfaatan IoT. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi IoT tidak hanya bergantung pada teknologi yang digunakan, tetapi juga pada strategi tata kelola dan komitmen organisasi terhadap keberlanjutan. Dengan penerapan yang tepat, IoT dapat menjadi teknologi kunci dalam mendukung efisiensi energi, pengurangan emisi karbon, dan pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (Ben-Daya et al., 2021; Alkaraan et al., 2024).

D. Pengukuran *carbon footprint* berbasis teknologi.

Pengukuran *carbon footprint* berbasis teknologi menjadi salah satu pendekatan penting dalam mendukung keberlanjutan bisnis

dan pencapaian target pengurangan emisi gas rumah kaca. *Carbon footprint* mengacu pada total emisi karbon dioksida (CO₂) dan gas rumah kaca lainnya yang dihasilkan secara langsung maupun tidak langsung dari aktivitas organisasi. Perkembangan teknologi digital seperti *Internet of Things* (IoT), *Big Data*, *Artificial Intelligence* (AI), dan sistem berbasis cloud memungkinkan perusahaan melakukan pengukuran emisi secara lebih akurat, cepat, dan *real-time*. Gupta et al. (2023), digitalisasi sistem pemantauan lingkungan membantu organisasi memperoleh data emisi yang lebih komprehensif sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif dalam pengelolaan keberlanjutan.

Pemanfaatan IoT dalam pengukuran *carbon footprint* memungkinkan perusahaan mengumpulkan data konsumsi energi, penggunaan bahan bakar, aktivitas transportasi, dan proses produksi secara otomatis melalui sensor yang terhubung ke jaringan digital. Data tersebut kemudian dianalisis menggunakan *Big Data Analytics* dan AI untuk mengidentifikasi sumber utama emisi serta peluang pengurangan karbon. Teknologi ini tidak hanya meningkatkan akurasi perhitungan emisi, tetapi juga membantu perusahaan memantau perubahan kinerja lingkungan secara berkelanjutan. Alkaraan et al. (2024), integrasi IoT dan analitik data memberikan kemampuan yang lebih baik dalam mengukur dan mengendalikan emisi karbon di berbagai sektor industri.

Selain untuk pemantauan internal, teknologi digital juga mendukung transparansi pelaporan emisi karbon kepada investor, regulator, dan pemangku kepentingan lainnya. Berbagai *platform* digital saat ini telah memungkinkan perusahaan menyusun laporan emisi berdasarkan standar internasional seperti *Greenhouse Gas Protocol*, ESG, dan *Sustainability Reporting*. Penggunaan *blockchain* bahkan mulai diterapkan untuk meningkatkan validitas dan keterlacakan data emisi yang dilaporkan. Kurniawan et al. (2024), digitalisasi pelaporan karbon dapat meningkatkan kredibilitas informasi lingkungan sekaligus

memperkuat akuntabilitas perusahaan dalam memenuhi komitmen keberlanjutan.

Meskipun demikian, implementasi pengukuran *carbon footprint* berbasis teknologi masih menghadapi tantangan berupa tingginya biaya investasi, kebutuhan integrasi data dari berbagai sumber, serta keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dalam mengelola teknologi digital. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi transformasi digital yang terintegrasi dengan tujuan keberlanjutan dan tata kelola lingkungan yang baik. Dengan dukungan teknologi yang tepat, pengukuran *carbon footprint* dapat menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi dampak lingkungan, dan mendukung pencapaian target *net-zero emission* di masa depan (Gupta et al., 2023; Alkaraan et al., 2024).

E. Integrasi teknologi untuk pelaporan ESG dan *sustainability reporting*.

Pelaporan *Environmental, Social, and Governance* (ESG) serta *sustainability reporting* telah menjadi bagian penting dari strategi bisnis modern dalam menunjukkan komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan. Meningkatnya tuntutan investor, regulator, dan masyarakat terhadap transparansi mendorong perusahaan untuk menyajikan informasi keberlanjutan yang akurat, relevan, dan dapat diverifikasi. Dalam konteks ini, integrasi teknologi digital menjadi faktor penting yang memungkinkan organisasi mengelola data keberlanjutan secara lebih efektif. Di Vaio dan Varriale (2020), transformasi digital memberikan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas pelaporan keberlanjutan melalui pengelolaan data yang lebih terstruktur dan transparan.

Teknologi seperti *Big Data*, *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan *cloud computing* memungkinkan perusahaan mengumpulkan serta mengintegrasikan data ESG dari berbagai unit bisnis secara *real-time*. Data yang berasal dari aktivitas operasional, penggunaan energi, emisi karbon, manajemen sumber daya manusia, hingga tata kelola perusahaan dapat dikonsolidasikan secara otomatis ke dalam

sistem pelaporan yang terintegrasi. Proses ini tidak hanya meningkatkan efisiensi pengumpulan data, tetapi juga mengurangi risiko kesalahan yang sering terjadi pada sistem pelaporan manual. Alkaraan et al. (2024), digitalisasi sistem pelaporan ESG mampu meningkatkan akurasi dan konsistensi informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan keberlanjutan.

Artificial Intelligence (AI) memiliki peran yang semakin signifikan dalam analisis dan pengolahan data keberlanjutan. AI dapat digunakan untuk mengidentifikasi tren ESG, mendeteksi anomali data, serta memprediksi risiko yang berpotensi memengaruhi kinerja keberlanjutan perusahaan. Selain itu, teknologi AI membantu perusahaan menyusun laporan yang lebih komprehensif dengan menghubungkan berbagai indikator keberlanjutan secara otomatis. Goel et al. (2024), pemanfaatan AI dalam pelaporan ESG tidak hanya meningkatkan efisiensi proses pelaporan, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam melakukan evaluasi dan perencanaan keberlanjutan jangka panjang.

Selain AI, teknologi *blockchain* mulai digunakan untuk meningkatkan transparansi dan kredibilitas *sustainability reporting*. *Blockchain* memungkinkan data ESG disimpan secara aman, tidak mudah dimanipulasi, dan dapat diverifikasi oleh berbagai pemangku kepentingan. Dengan adanya sistem pencatatan yang transparan dan terdesentralisasi, perusahaan dapat meningkatkan kepercayaan investor serta memperkuat akuntabilitas terhadap informasi keberlanjutan yang dipublikasikan. Kshetri (2021), *blockchain* memiliki potensi besar dalam mendukung pelaporan ESG yang lebih terpercaya karena mampu menjamin integritas data yang digunakan dalam proses pelaporan.

Integrasi teknologi dalam pelaporan ESG juga mendukung pemenuhan berbagai standar dan regulasi keberlanjutan *global* seperti *Global Reporting Initiative* (GRI), *International Sustainability Standards Board* (ISSB), *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), dan kerangka ESG lainnya. Sistem digital

memungkinkan perusahaan memantau indikator keberlanjutan secara berkelanjutan dan menyesuaikan pelaporan dengan standar yang berlaku. Kemampuan ini menjadi semakin penting karena berbagai negara dan lembaga keuangan mulai mensyaratkan pengungkapan informasi ESG sebagai bagian dari tata kelola perusahaan yang baik. Di Vaio et al. (2024), pemanfaatan teknologi digital membantu organisasi meningkatkan kepatuhan terhadap standar keberlanjutan sekaligus memperkuat daya saing di pasar global.

Meskipun menawarkan berbagai manfaat, implementasi teknologi dalam pelaporan ESG masih menghadapi tantangan seperti kualitas data, keamanan informasi, biaya investasi, dan keterbatasan kompetensi digital sumber daya manusia. Namun, Tren pasar global menunjukkan meningkatnya permintaan terhadap produk yang diproduksi secara berkelanjutan dan ramah lingkungan sehingga mendorong UMKM untuk menerapkan praktik bisnis yang selaras dengan prinsip ESG dan SDGs ((Wulandari et al., 2025).

Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun tata kelola data yang kuat, meningkatkan literasi digital, serta mengembangkan strategi transformasi digital yang selaras dengan tujuan keberlanjutan. Dengan dukungan teknologi yang tepat, pelaporan ESG tidak hanya menjadi alat komunikasi kepada pemangku kepentingan, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan dan menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi (Goel et al., 2024; Di Vaio et al., 2024).

Regulasi dan Standar Keberlanjutan Global dalam Era Digital

A. Konsep ESG (*Environmental, Social, Governance*).

Konsep *Environmental, Social, and Governance* (ESG) merupakan kerangka yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja keberlanjutan perusahaan berdasarkan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola. ESG berkembang sebagai pendekatan yang melengkapi indikator keuangan tradisional dalam menilai

keberhasilan perusahaan. Saat ini, investor, regulator, dan berbagai pemangku kepentingan semakin memperhatikan bagaimana organisasi mengelola dampak lingkungan, hubungan sosial, serta praktik tata kelola perusahaan dalam menjalankan operasinya. Friede et al. (2021), ESG telah menjadi salah satu instrumen utama dalam menilai keberlanjutan dan daya saing perusahaan di tengah meningkatnya tuntutan terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab.

Dimensi *Environmental* berfokus pada bagaimana perusahaan mengelola dampak aktivitasnya terhadap lingkungan. Aspek ini mencakup pengelolaan emisi karbon, efisiensi energi, penggunaan sumber daya alam, pengelolaan limbah, konservasi lingkungan, dan strategi mitigasi perubahan iklim. Perusahaan yang memiliki kinerja lingkungan yang baik cenderung lebih mampu mengurangi risiko operasional dan meningkatkan reputasi di mata investor maupun masyarakat. Gillan et al. (2021), faktor lingkungan menjadi salah satu indikator penting dalam evaluasi ESG karena berkaitan langsung dengan keberlanjutan jangka panjang organisasi.

Dimensi *Social* menitikberatkan pada hubungan perusahaan dengan karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat. Aspek sosial mencakup perlindungan hak asasi manusia, keselamatan dan kesehatan kerja, keberagaman dan inklusi, pengembangan sumber daya manusia, serta kontribusi perusahaan terhadap masyarakat melalui program tanggung jawab sosial. Perusahaan yang memperhatikan aspek sosial secara konsisten cenderung memiliki tingkat loyalitas karyawan yang lebih tinggi dan hubungan yang lebih baik dengan para pemangku kepentingan. Eccles et al. (2020), kinerja sosial yang kuat dapat meningkatkan nilai perusahaan melalui peningkatan kepercayaan dan legitimasi sosial.

Sementara itu, dimensi *Governance* berkaitan dengan sistem tata kelola perusahaan yang menjamin transparansi, akuntabilitas, integritas, dan kepatuhan terhadap regulasi. Aspek ini mencakup struktur dewan direksi, manajemen risiko, etika bisnis, pengendalian internal, perlindungan hak pemegang

saham, serta pencegahan korupsi dan konflik kepentingan. Tata kelola yang baik menjadi fondasi penting dalam memastikan bahwa perusahaan menjalankan aktivitas bisnis secara bertanggung jawab dan berkelanjutan. Velte (2022), kualitas tata kelola yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan investor dan keberhasilan implementasi strategi ESG dalam organisasi.

Penerapan ESG semakin mendapat perhatian karena terbukti memberikan manfaat ekonomi dan non-ekonomi bagi perusahaan. Perusahaan dengan kinerja ESG yang baik memiliki kemampuan lebih besar dalam mengelola risiko, menarik investasi, meningkatkan reputasi, dan menciptakan nilai jangka panjang. Selain itu, ESG juga menjadi dasar bagi banyak lembaga keuangan dalam menentukan keputusan investasi dan pembiayaan. Atan et al. (2023), integrasi ESG ke dalam strategi bisnis dapat meningkatkan ketahanan perusahaan terhadap berbagai tantangan ekonomi, sosial, dan lingkungan yang terus berkembang.

Dalam era transformasi digital dan ekonomi berkelanjutan, ESG tidak lagi dipandang sebagai kewajiban pelaporan semata, tetapi telah menjadi bagian dari strategi korporasi yang mendukung penciptaan nilai jangka panjang. Perusahaan dituntut untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip ESG ke dalam proses pengambilan keputusan, manajemen risiko, serta inovasi bisnis. Dengan demikian, ESG berfungsi sebagai kerangka yang membantu organisasi mencapai keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan perlindungan lingkungan. Fatemi et al. (2021), perusahaan yang berhasil mengintegrasikan ESG ke dalam strategi bisnisnya memiliki peluang lebih besar untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

- B. *Sustainable Development Goals* (SDGs) sebagai kerangka pembangunan berkelanjutan.

Sustainable Development Goals (SDGs) merupakan agenda pembangunan global yang diadopsi oleh United Nations pada tahun 2015 sebagai bagian dari Agenda 2030 untuk

Pembangunan Berkelanjutan. SDGs terdiri atas 17 tujuan dan 169 target yang dirancang untuk mengatasi berbagai tantangan global, termasuk kemiskinan, ketimpangan sosial, perubahan iklim, degradasi lingkungan, serta pertumbuhan ekonomi yang inklusif. Kerangka ini menekankan pentingnya keseimbangan antara dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan bagi generasi sekarang maupun mendatang. Sachs et al. (2022), SDGs menjadi panduan strategis global yang membantu pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat dalam mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam kebijakan dan praktik pembangunan.

Sebagai kerangka pembangunan berkelanjutan, SDGs memiliki karakteristik yang bersifat universal, terintegrasi, dan inklusif. Universal berarti bahwa seluruh negara, baik maju maupun berkembang, memiliki tanggung jawab untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan tersebut. Terintegrasi menunjukkan bahwa setiap tujuan saling berkaitan dan tidak dapat dicapai secara terpisah. Sementara itu, prinsip inklusivitas menekankan bahwa pembangunan harus memberikan manfaat bagi seluruh lapisan masyarakat tanpa meninggalkan kelompok yang rentan. Leal Filho et al. (2023), keberhasilan implementasi SDGs sangat bergantung pada kemampuan berbagai pemangku kepentingan untuk membangun kolaborasi lintas sektor dalam mengatasi permasalahan pembangunan yang kompleks.

Dalam konteks bisnis, SDGs telah menjadi kerangka yang membantu perusahaan mengarahkan strategi keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Banyak organisasi mengintegrasikan tujuan SDGs ke dalam model bisnis mereka melalui pengembangan produk ramah lingkungan, efisiensi energi, pengurangan emisi karbon, peningkatan kesejahteraan pekerja, serta penguatan tata kelola perusahaan. Penerapan SDGs tidak hanya mendukung pencapaian tujuan pembangunan global, tetapi juga memberikan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan reputasi, inovasi, dan daya saing. van Zanten dan van Tulder (2021), integrasi SDGs dalam strategi korporasi dapat menciptakan nilai bersama (*shared value*) yang menguntungkan

perusahaan sekaligus memberikan dampak positif bagi masyarakat.

SDGs juga berperan penting dalam mendorong praktik pelaporan keberlanjutan dan pengukuran kinerja organisasi. Berbagai standar pelaporan seperti *Global Reporting Initiative* dan kerangka ESG menggunakan indikator yang selaras dengan tujuan SDGs untuk mengevaluasi kontribusi perusahaan terhadap pembangunan berkelanjutan. Melalui pelaporan yang transparan, organisasi dapat menunjukkan akuntabilitasnya kepada investor, regulator, dan masyarakat. Seperti kegiatan Ekspor pada UMKM berkontribusi terhadap pencapaian SDGs melalui peningkatan pendapatan masyarakat, penciptaan lapangan kerja, pertumbuhan ekonomi, serta penerapan praktik produksi yang bertanggung jawab (Wulandari et al., 2025). Pizzi et al. (2021), SDGs telah menjadi referensi utama dalam pengembangan sistem pengukuran keberlanjutan yang memungkinkan organisasi mengidentifikasi dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan dari aktivitas bisnis mereka.

Perkembangan teknologi digital semakin memperkuat implementasi SDGs melalui pemanfaatan *Big Data*, *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan teknologi lainnya. Teknologi tersebut memungkinkan pengumpulan data yang lebih akurat, pemantauan indikator pembangunan secara *real-time*, serta pengambilan keputusan yang lebih efektif dalam mendukung pencapaian target keberlanjutan. Selain itu, transformasi digital membantu meningkatkan akses terhadap pendidikan, layanan kesehatan, energi bersih, dan berbagai kebutuhan dasar masyarakat. Vinuesa et al. (2020), teknologi digital memiliki peran strategis dalam mempercepat pencapaian SDGs dengan meningkatkan efisiensi, inovasi, dan kolaborasi antar pemangku kepentingan.

Meskipun demikian, pencapaian SDGs masih menghadapi berbagai tantangan, seperti kesenjangan pembangunan antarnegara, keterbatasan pendanaan, perubahan iklim, serta ketidakstabilan ekonomi global. Oleh karena itu, diperlukan komitmen yang kuat dari pemerintah, sektor swasta, lembaga

pendidikan, dan masyarakat untuk mempercepat implementasi tujuan-tujuan tersebut. SDGs bukan hanya agenda pembangunan global, tetapi juga kerangka kerja yang memberikan arah bagi terciptanya masa depan yang lebih adil, inklusif, dan berkelanjutan. Sachs et al. (2022), keberhasilan SDGs akan sangat menentukan kemampuan dunia dalam mencapai kesejahteraan yang berkelanjutan sekaligus menjaga kelestarian lingkungan bagi generasi mendatang.

C. *GRI Standards dan Sustainability Reporting.*

Global Reporting Initiative (GRI) Standards merupakan standar pelaporan keberlanjutan yang paling banyak digunakan oleh organisasi di seluruh dunia untuk mengkomunikasikan dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan dari aktivitas bisnis mereka. GRI Standards dikembangkan untuk membantu organisasi menyusun laporan keberlanjutan yang transparan, konsisten, dan dapat dibandingkan lintas sektor maupun negara. Standar ini menyediakan pedoman mengenai informasi yang perlu diungkapkan perusahaan terkait kinerja keberlanjutan, sehingga memudahkan pemangku kepentingan dalam menilai kontribusi organisasi terhadap pembangunan berkelanjutan. GRI (2021), tujuan utama GRI Standards adalah meningkatkan akuntabilitas organisasi terhadap dampak yang ditimbulkan serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih bertanggung jawab.

Sustainability reporting merupakan proses pengungkapan informasi mengenai kinerja keberlanjutan perusahaan yang mencakup aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (*Environmental, Social, and Governance* atau ESG). Laporan keberlanjutan tidak hanya berfungsi sebagai sarana komunikasi kepada investor dan regulator, tetapi juga sebagai instrumen manajemen untuk mengevaluasi pencapaian tujuan keberlanjutan perusahaan. Melalui pelaporan yang sistematis, organisasi dapat mengidentifikasi risiko, peluang, dan dampak operasional yang berkaitan dengan keberlanjutan. Hahn dan Kühnen (2021), pelaporan keberlanjutan telah berkembang menjadi bagian integral dari strategi perusahaan dalam

menciptakan nilai jangka panjang dan memperkuat hubungan dengan para pemangku kepentingan.

GRI Standards mengadopsi prinsip materialitas (*materiality*) yang menekankan pentingnya pengungkapan isu-isu keberlanjutan yang memiliki dampak signifikan terhadap organisasi maupun para pemangku kepentingan. Dalam penerapannya, perusahaan perlu mengidentifikasi topik material yang relevan, seperti perubahan iklim, penggunaan energi, kesejahteraan tenaga kerja, hak asasi manusia, keberagaman, serta tata kelola perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan laporan keberlanjutan menjadi lebih fokus dan memberikan informasi yang benar-benar dibutuhkan oleh pengguna laporan. Adams et al. (2022), penerapan prinsip materialitas dalam GRI Standards membantu meningkatkan kualitas dan relevansi informasi keberlanjutan yang disampaikan perusahaan.

Perkembangan regulasi dan tuntutan pasar global semakin memperkuat pentingnya penggunaan GRI Standards dalam penyusunan *sustainability reporting*. Banyak perusahaan multinasional, lembaga keuangan, dan investor menggunakan laporan berbasis GRI sebagai salah satu sumber informasi dalam menilai risiko dan peluang investasi. Selain itu, berbagai kerangka pelaporan internasional seperti ESG, *Sustainable Development Goals* (SDGs), dan standar keberlanjutan lainnya juga memiliki keterkaitan yang erat dengan GRI Standards. KPMG (2024), sebagian besar perusahaan besar dunia menggunakan GRI sebagai acuan utama dalam pelaporan keberlanjutan karena dianggap mampu meningkatkan transparansi dan kredibilitas informasi yang diungkapkan.

Transformasi digital turut mendorong perkembangan *sustainability reporting* melalui pemanfaatan teknologi seperti *Big Data*, *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan sistem informasi berbasis *cloud*. Teknologi tersebut memungkinkan perusahaan mengumpulkan, mengolah, dan melaporkan data keberlanjutan secara lebih cepat, akurat, dan *real-time*. Digitalisasi pelaporan juga membantu organisasi meningkatkan kualitas data serta mempermudah proses audit

dan verifikasi informasi keberlanjutan. Di Vaio et al. (2024), integrasi teknologi digital dengan sistem pelaporan keberlanjutan menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas tata kelola ESG dan kualitas pengambilan keputusan organisasi.

Meskipun telah menjadi standar global, implementasi GRI Standards dan *sustainability reporting* masih menghadapi berbagai tantangan, seperti kompleksitas pengumpulan data, keterbatasan sumber daya manusia, biaya implementasi, dan kebutuhan harmonisasi dengan berbagai standar internasional lainnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun sistem manajemen keberlanjutan yang terintegrasi serta meningkatkan kapasitas organisasi dalam pengelolaan data ESG. Dengan penerapan yang efektif, GRI Standards tidak hanya berfungsi sebagai alat pelaporan, tetapi juga menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan, memperkuat reputasi perusahaan, dan menciptakan nilai jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan (Adams et al., 2022; Di Vaio et al., 2024).

D. ISO 14001 (*Environmental Management System*).

ISO 14001 merupakan standar internasional yang mengatur sistem manajemen lingkungan (*Environmental Management System/EMS*) dan diterbitkan oleh *International Organization for Standardization*. Standar ini dirancang untuk membantu organisasi mengidentifikasi, mengelola, memantau, dan meningkatkan kinerja lingkungan secara sistematis dan berkelanjutan. ISO 14001 memberikan kerangka kerja yang memungkinkan perusahaan mengintegrasikan aspek lingkungan ke dalam strategi bisnis, proses operasional, serta pengambilan keputusan organisasi. ISO (2015), tujuan utama ISO 14001 adalah membantu organisasi meningkatkan kinerja lingkungan, memenuhi kewajiban kepatuhan, dan mencapai tujuan keberlanjutan secara lebih efektif.

Salah satu prinsip utama dalam ISO 14001 adalah pendekatan *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), yang menekankan perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan lingkungan. Melalui pendekatan ini, organisasi terlebih dahulu merencanakan tujuan

dan program lingkungan (*Plan*), melaksanakan tindakan yang telah dirancang (*Do*), memantau dan mengevaluasi hasil pelaksanaannya (*Check*), serta melakukan tindakan perbaikan dan peningkatan (*Act*). Pendekatan tersebut membantu perusahaan menciptakan sistem pengelolaan lingkungan yang terstruktur dan berorientasi pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Fonseca dan Domingues (2018), siklus PDCA menjadi fondasi penting dalam memastikan efektivitas implementasi sistem manajemen lingkungan berbasis ISO 14001.

Implementasi ISO 14001 memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, terutama dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan mengurangi dampak lingkungan. Perusahaan yang menerapkan standar ini dapat mengidentifikasi peluang penghematan energi, pengurangan limbah, efisiensi penggunaan air, serta pengendalian emisi yang lebih baik. Selain itu, sistem manajemen lingkungan yang efektif membantu organisasi mengurangi risiko lingkungan yang dapat memengaruhi operasional maupun reputasi perusahaan. Zimon et al. (2023), penerapan ISO 14001 berkontribusi positif terhadap peningkatan efisiensi operasional dan pencapaian target keberlanjutan perusahaan.

Dalam konteks keberlanjutan bisnis, ISO 14001 juga mendukung implementasi prinsip-prinsip ESG (*Environmental, Social, and Governance*) dan pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs). Standar ini membantu organisasi menunjukkan komitmennya terhadap perlindungan lingkungan melalui pengelolaan dampak lingkungan yang terukur dan terdokumentasi. Banyak investor, pelanggan, dan regulator menjadikan sertifikasi ISO 14001 sebagai indikator bahwa perusahaan memiliki sistem pengelolaan lingkungan yang baik dan memenuhi standar internasional. Heras-Saizarbitoria dan Boiral (2022), sertifikasi ISO 14001 dapat meningkatkan legitimasi organisasi sekaligus memperkuat kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap kinerja lingkungan perusahaan.

Perkembangan teknologi digital turut memperkuat implementasi ISO 14001 melalui pemanfaatan *Big Data*, *Internet of Things* (IoT), *Artificial Intelligence* (AI), dan sistem pemantauan lingkungan berbasis digital. Teknologi tersebut memungkinkan organisasi melakukan pengukuran penggunaan energi, emisi karbon, dan limbah secara *real-time* sehingga proses evaluasi dan pengendalian lingkungan menjadi lebih efektif. Selain itu, digitalisasi membantu perusahaan mengelola dokumentasi lingkungan, melakukan audit internal, serta menyusun laporan keberlanjutan secara lebih efisien. Alkaraan et al. (2024), integrasi teknologi digital dalam sistem manajemen lingkungan mampu meningkatkan akurasi data dan efektivitas pengambilan keputusan terkait keberlanjutan.

Meskipun memberikan banyak manfaat, implementasi ISO 14001 masih menghadapi sejumlah tantangan seperti biaya sertifikasi, kebutuhan sumber daya manusia yang kompeten, perubahan budaya organisasi, dan komitmen manajemen yang berkelanjutan. Selain itu, organisasi perlu memastikan bahwa penerapan standar tidak hanya berorientasi pada pemenuhan persyaratan sertifikasi, tetapi juga benar-benar menghasilkan perbaikan kinerja lingkungan yang nyata. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi ISO 14001 sangat bergantung pada integrasi antara sistem manajemen lingkungan, strategi bisnis, dan budaya keberlanjutan organisasi. Dengan penerapan yang efektif, ISO 14001 dapat menjadi instrumen strategis dalam mendukung daya saing perusahaan sekaligus menciptakan nilai lingkungan dan sosial yang berkelanjutan (Zimon et al., 2023; Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2022).

E. ISO 26000 (*Social Responsibility*).

ISO 26000 merupakan standar internasional yang memberikan pedoman mengenai tanggung jawab sosial (*social responsibility*) bagi organisasi dalam menjalankan aktivitasnya secara etis dan berkelanjutan. Berbeda dengan ISO 14001 yang dapat disertifikasi, ISO 26000 bersifat panduan (*guidance standard*) yang membantu organisasi mengintegrasikan prinsip-prinsip tanggung jawab sosial ke dalam strategi, kebijakan, dan praktik

operasional. Standar ini diterbitkan oleh *International Organization for Standardization* untuk mendorong organisasi berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan melalui pengelolaan dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan secara bertanggung jawab. ISO (2010), tanggung jawab sosial merupakan komitmen organisasi terhadap dampak keputusan dan aktivitasnya terhadap masyarakat dan lingkungan melalui perilaku yang transparan dan etis.

ISO 26000 dibangun berdasarkan tujuh prinsip utama, yaitu akuntabilitas, transparansi, perilaku etis, penghormatan terhadap kepentingan pemangku kepentingan, penghormatan terhadap supremasi hukum, penghormatan terhadap norma perilaku internasional, dan penghormatan terhadap hak asasi manusia. Prinsip-prinsip tersebut menjadi landasan bagi organisasi dalam membangun hubungan yang harmonis dengan karyawan, pelanggan, masyarakat, pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Hahn (2022), penerapan prinsip-prinsip ISO 26000 membantu organisasi meningkatkan legitimasi sosial serta memperkuat kepercayaan publik terhadap aktivitas bisnis yang dijalankan.

Selain prinsip-prinsip dasar, ISO 26000 mencakup tujuh subjek inti tanggung jawab sosial, yaitu tata kelola organisasi, hak asasi manusia, praktik ketenagakerjaan, lingkungan, praktik operasi yang adil, isu konsumen, serta keterlibatan dan pengembangan masyarakat. Ketujuh aspek tersebut memberikan kerangka komprehensif bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan mengelola dampak sosial yang timbul dari kegiatan operasionalnya. Dengan mengadopsi pendekatan ini, organisasi dapat menciptakan nilai bersama (*shared value*) yang tidak hanya menguntungkan perusahaan tetapi juga memberikan manfaat bagi masyarakat luas. Castka dan Balzarova (2021), ISO 26000 menjadi instrumen penting dalam mengintegrasikan keberlanjutan sosial ke dalam strategi bisnis modern.

Dalam konteks ESG (*Environmental, Social, and Governance*), ISO 26000 memiliki keterkaitan yang kuat terutama pada dimensi sosial (*social*) dan tata kelola (*governance*). Standar

ini membantu organisasi meningkatkan kualitas hubungan kerja, mendorong keberagaman dan inklusi, melindungi hak-hak pekerja, serta memperkuat etika bisnis dan tata kelola yang bertanggung jawab. Implementasi ISO 26000 juga mendukung pencapaian berbagai tujuan dalam *Sustainable Development Goals* (SDGs), khususnya yang berkaitan dengan pekerjaan layak, pengurangan ketimpangan, dan pembangunan komunitas yang berkelanjutan. Moraes et al. (2023), organisasi yang menerapkan prinsip tanggung jawab sosial secara konsisten cenderung memiliki kinerja keberlanjutan yang lebih baik serta tingkat kepercayaan pemangku kepentingan yang lebih tinggi.

Perkembangan teknologi digital turut memengaruhi implementasi ISO 26000 dalam organisasi. Teknologi seperti *Big Data*, *Artificial Intelligence* (AI), dan *platform* digital memungkinkan perusahaan memantau dampak sosial, mengelola komunikasi dengan pemangku kepentingan, serta meningkatkan transparansi pelaporan tanggung jawab sosial. Selain itu, digitalisasi membantu perusahaan memperluas akses terhadap program pemberdayaan masyarakat, pelatihan karyawan, dan layanan pelanggan yang lebih inklusif. Di Vaio et al. (2024), integrasi transformasi digital dengan tanggung jawab sosial perusahaan mampu meningkatkan efektivitas implementasi keberlanjutan sekaligus memperkuat nilai sosial yang dihasilkan organisasi.

Meskipun demikian, penerapan ISO 26000 masih menghadapi tantangan berupa perbedaan budaya organisasi, keterbatasan sumber daya, kurangnya pemahaman mengenai tanggung jawab sosial, serta kesulitan dalam mengukur dampak sosial secara kuantitatif. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun komitmen manajemen yang kuat, melibatkan seluruh pemangku kepentingan, dan mengintegrasikan prinsip-prinsip tanggung jawab sosial ke dalam proses pengambilan keputusan. Dengan penerapan yang konsisten, ISO 26000 dapat menjadi pedoman strategis dalam menciptakan organisasi yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap kesejahteraan

masyarakat dan pembangunan berkelanjutan (Castka & Balzarova, 2021; Moraes et al., 2023).

F. Regulasi keberlanjutan di Indonesia (OJK, *Sustainability Report*, Taksonomi Hijau Indonesia, CSR dan TJSL).

Regulasi keberlanjutan di Indonesia berkembang pesat seiring meningkatnya perhatian terhadap isu lingkungan, sosial, dan tata kelola (*Environmental, Social, and Governance* atau ESG). Pemerintah Indonesia telah mengintegrasikan prinsip pembangunan berkelanjutan ke dalam berbagai kebijakan dan regulasi yang bertujuan mendorong dunia usaha menjalankan praktik bisnis yang bertanggung jawab. Regulasi tersebut tidak hanya berfokus pada perlindungan lingkungan, tetapi juga mencakup aspek sosial, transparansi perusahaan, dan tata kelola yang baik. Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas, 2023), penerapan regulasi keberlanjutan menjadi instrumen penting dalam mendukung pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) dan agenda pembangunan berkelanjutan nasional.

Salah satu regulasi penting adalah kewajiban penyusunan *Sustainability Report* bagi lembaga jasa keuangan, emiten, dan perusahaan publik yang diatur melalui Otoritas Jasa Keuangan. Ketentuan ini tertuang dalam Peraturan OJK Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan. Melalui regulasi tersebut, perusahaan diwajibkan mengungkapkan informasi mengenai kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan sebagai bentuk akuntabilitas kepada para pemangku kepentingan. Pelaporan keberlanjutan menjadi sarana untuk meningkatkan transparansi perusahaan sekaligus memberikan informasi kepada investor terkait risiko dan peluang keberlanjutan yang dihadapi organisasi (OJK, 2017).

Selain pelaporan keberlanjutan, Indonesia juga mengembangkan Taksonomi Hijau Indonesia sebagai pedoman klasifikasi aktivitas ekonomi yang mendukung tujuan lingkungan dan pembangunan berkelanjutan. Taksonomi Hijau Indonesia membantu lembaga keuangan, investor, dan pelaku usaha mengidentifikasi kegiatan ekonomi yang ramah lingkungan

sehingga mendorong alokasi investasi yang lebih berkelanjutan. Melalui instrumen ini, pemerintah berupaya mempercepat transisi menuju ekonomi hijau dengan memberikan acuan yang jelas mengenai aktivitas usaha yang berkontribusi terhadap pengurangan emisi karbon, efisiensi sumber daya, dan perlindungan lingkungan. OJK (2024), Taksonomi Hijau Indonesia menjadi salah satu fondasi penting dalam pengembangan ekosistem keuangan berkelanjutan nasional.

Aspek tanggung jawab sosial perusahaan juga telah diatur dalam berbagai regulasi nasional, khususnya melalui Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang mewajibkan perusahaan tertentu melaksanakan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Ketentuan tersebut diperkuat melalui berbagai peraturan pelaksana yang menekankan pentingnya kontribusi perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar. CSR tidak lagi dipandang sebagai kegiatan filantropi semata, tetapi sebagai bagian dari strategi bisnis yang bertujuan menciptakan keseimbangan antara kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Wibisono (2021), implementasi CSR yang terintegrasi dengan strategi perusahaan dapat meningkatkan legitimasi sosial dan keberlanjutan bisnis jangka panjang.

Bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), konsep tanggung jawab sosial diwujudkan melalui program *Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan* (TJSL) yang diatur oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara. Program TJSL menekankan penciptaan nilai sosial yang berkelanjutan melalui pemberdayaan masyarakat, pengembangan usaha mikro dan kecil, pelestarian lingkungan, pendidikan, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat. Pendekatan TJSL saat ini semakin diarahkan agar selaras dengan prinsip ESG dan SDGs sehingga kontribusi BUMN tidak hanya berfokus pada keuntungan ekonomi, tetapi juga pada penciptaan dampak sosial dan lingkungan yang positif. Kementerian BUMN (2023), transformasi TJSL menjadi bagian dari upaya memperkuat peran BUMN sebagai agen pembangunan yang berkelanjutan.

Perkembangan regulasi keberlanjutan di Indonesia menunjukkan komitmen pemerintah dalam mendorong praktik bisnis yang lebih bertanggung jawab dan transparan. Integrasi regulasi OJK, *Sustainability Report*, Taksonomi Hijau Indonesia, CSR, dan TJSL mencerminkan upaya untuk menciptakan ekosistem ekonomi yang mendukung keberlanjutan jangka panjang. Meskipun implementasinya masih menghadapi tantangan seperti kesiapan sumber daya manusia, kualitas pelaporan, dan pemahaman ESG yang beragam, regulasi-regulasi tersebut memberikan landasan yang kuat bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan dan daya saing di tingkat global (Bappenas, 2023; OJK, 2024).

Efektivitas Operasional Bisnis Terhadap Prinsip Keberlanjutan

Efektivitas operasional bisnis merupakan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya, proses, dan aktivitas bisnis secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan dengan biaya, waktu, dan penggunaan sumber daya yang efisien. Dalam konteks keberlanjutan, efektivitas operasional tidak hanya berorientasi pada peningkatan produktivitas dan keuntungan ekonomi, tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan yang dihasilkan oleh aktivitas perusahaan. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *triple bottom line* yang menekankan keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan sebagai dasar pembangunan berkelanjutan (Elkington, 2018).

Prinsip keberlanjutan menuntut perusahaan untuk menciptakan nilai ekonomi tanpa mengorbankan kebutuhan generasi mendatang. Oleh karena itu, efektivitas operasional menjadi salah satu faktor penting yang menentukan kemampuan organisasi dalam mengurangi pemborosan sumber daya, meningkatkan efisiensi energi, dan meminimalkan dampak lingkungan. Schaltegger et al. (2022), perusahaan yang mampu mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam proses operasionalnya cenderung memiliki kinerja yang lebih stabil dan daya saing yang lebih kuat dalam jangka panjang.

Salah satu indikator efektivitas operasional adalah efisiensi penggunaan sumber daya. Perusahaan yang menerapkan sistem produksi dan manajemen yang efisien dapat mengurangi konsumsi bahan baku, energi, dan air tanpa mengurangi kualitas produk atau layanan yang dihasilkan. Efisiensi sumber daya tidak hanya memberikan manfaat ekonomi melalui pengurangan biaya operasional, tetapi juga berkontribusi terhadap perlindungan lingkungan melalui pengurangan limbah dan emisi. Geissdoerfer et al. (2020), efisiensi sumber daya merupakan fondasi utama dalam implementasi ekonomi sirkular dan keberlanjutan bisnis.

Transformasi digital juga memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas operasional yang berkelanjutan. Pemanfaatan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), *Big Data*, *Internet of Things* (IoT), dan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) memungkinkan perusahaan memonitor proses bisnis secara *real-time* dan mengidentifikasi peluang peningkatan efisiensi. Teknologi digital membantu organisasi mengoptimalkan penggunaan energi, mengurangi kesalahan operasional, serta meningkatkan akurasi pengambilan keputusan. Di Vaio et al. (2024), digitalisasi menjadi katalis utama dalam menciptakan operasional bisnis yang lebih efisien dan berkelanjutan.

Selain aspek lingkungan, efektivitas operasional juga berkaitan erat dengan dimensi sosial keberlanjutan. Organisasi yang memiliki proses kerja yang efektif cenderung mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman, meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta memperkuat keterlibatan tenaga kerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Produktivitas yang tinggi tidak hanya diukur dari output yang dihasilkan, tetapi juga dari kemampuan organisasi menjaga keseimbangan antara kinerja bisnis dan kualitas kehidupan pekerja. Eccles et al. (2020), keberlanjutan sosial menjadi faktor penting yang memengaruhi keberhasilan operasional organisasi dalam jangka panjang.

Penerapan prinsip *lean management* dan *green operations* merupakan contoh strategi yang banyak digunakan untuk meningkatkan efektivitas operasional sekaligus mendukung keberlanjutan. Pendekatan ini berfokus pada pengurangan aktivitas

yang tidak memberikan nilai tambah, optimalisasi proses kerja, serta minimisasi limbah dalam setiap tahapan operasional. Dengan menghilangkan pemborosan, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi sekaligus mengurangi dampak lingkungan yang ditimbulkan oleh aktivitas bisnis. Piercy dan Rich (2021), integrasi *lean management* dengan strategi keberlanjutan menghasilkan peningkatan kinerja operasional yang signifikan.

Efektivitas operasional juga memengaruhi kemampuan perusahaan dalam memenuhi standar dan regulasi keberlanjutan yang semakin ketat. Organisasi yang memiliki sistem operasional yang terstruktur lebih mudah mengelola kepatuhan terhadap berbagai regulasi lingkungan, standar ESG, maupun persyaratan pelaporan keberlanjutan. Kepatuhan tersebut tidak hanya mengurangi risiko hukum dan reputasi, tetapi juga meningkatkan kepercayaan investor dan pemangku kepentingan. Velte (2022), kinerja operasional yang efektif menjadi faktor pendukung utama dalam pencapaian target ESG perusahaan.

Dalam rantai pasok, efektivitas operasional berkontribusi terhadap terciptanya *sustainable supply chain management*. Perusahaan yang mampu mengelola aliran barang, informasi, dan sumber daya secara efisien dapat mengurangi biaya logistik, menekan emisi karbon, dan meningkatkan transparansi rantai pasok. Pemanfaatan teknologi digital semakin memperkuat kemampuan organisasi dalam mengelola rantai pasok yang berkelanjutan. Ivanov dan Dolgui (2021), efisiensi operasional rantai pasok menjadi salah satu kunci keberhasilan implementasi keberlanjutan dalam lingkungan bisnis yang kompleks.

Efektivitas operasional juga berperan dalam meningkatkan inovasi berkelanjutan. Organisasi yang memiliki proses bisnis yang efisien memiliki kapasitas lebih besar untuk mengalokasikan sumber daya produk yang ramah lingkungan. Inovasi tersebut dapat berupa penggunaan bahan baku yang lebih berkelanjutan, teknologi hemat energi, maupun model bisnis berbasis ekonomi sirkular. Bocken dan Short (2021), inovasi berkelanjutan merupakan hasil dari integrasi antara efektivitas operasional dan orientasi keberlanjutan perusahaan.

Meskipun demikian, upaya meningkatkan efektivitas operasional sering kali menghadapi berbagai tantangan. Perusahaan perlu mengeluarkan investasi yang cukup besar untuk mengadopsi teknologi baru, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, serta melakukan perubahan budaya organisasi. Selain itu, resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan infrastruktur dapat menghambat implementasi strategi operasional yang berkelanjutan. Lozano (2021), keberhasilan transformasi menuju operasional yang berkelanjutan memerlukan komitmen manajemen dan partisipasi seluruh pemangku kepentingan.

Di era *Industry 5.0*, efektivitas operasional tidak lagi hanya diukur berdasarkan efisiensi ekonomi, tetapi juga berdasarkan kemampuan organisasi menciptakan nilai sosial dan lingkungan. Pendekatan yang berpusat pada manusia (*human-centric*), tangguh (*resilient*), dan berkelanjutan (*sustainable*) menjadi karakteristik utama sistem operasional masa depan. Integrasi teknologi cerdas dengan prinsip keberlanjutan memungkinkan perusahaan menghasilkan kinerja yang lebih baik tanpa mengabaikan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Breque et al. (2021), *Industry 5.0* menawarkan paradigma baru yang menghubungkan efektivitas operasional dengan pembangunan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, efektivitas operasional memiliki peran strategis dalam mendukung implementasi prinsip keberlanjutan di berbagai aspek bisnis. Melalui pengelolaan sumber daya yang efisien, pemanfaatan teknologi digital, peningkatan kesejahteraan karyawan, serta penguatan inovasi dan tata kelola, perusahaan dapat menciptakan nilai ekonomi sekaligus memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan lingkungan. Oleh karena itu, efektivitas operasional harus dipandang sebagai bagian integral dari strategi keberlanjutan yang mendukung daya saing dan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang (Schaltegger et al., 2022; Di Vaio et al., 2024).



Proyeksi Skalabilitas Usaha

Proyeksi skalabilitas usaha merupakan analisis mengenai kemampuan suatu bisnis untuk meningkatkan kapasitas

operasional, pendapatan, dan jangkauan pasar tanpa mengalami peningkatan biaya yang proporsional. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, skalabilitas menjadi indikator penting yang menunjukkan potensi pertumbuhan jangka panjang suatu organisasi. Perusahaan yang memiliki tingkat skalabilitas tinggi mampu meningkatkan volume produksi atau layanan secara signifikan dengan tambahan sumber daya yang relatif lebih kecil. Blank dan Dorf (2020), skalabilitas merupakan karakteristik utama bisnis yang mampu berkembang secara berkelanjutan melalui model operasional yang fleksibel dan efisien.

Konsep skalabilitas tidak hanya berkaitan dengan pertumbuhan ukuran perusahaan, tetapi juga menyangkut kemampuan organisasi mempertahankan kualitas produk, kepuasan pelanggan, dan efisiensi operasional ketika bisnis berkembang. Oleh karena itu, proyeksi skalabilitas menjadi bagian penting dalam perencanaan strategis karena membantu perusahaan mengidentifikasi peluang pertumbuhan sekaligus mengantisipasi berbagai risiko yang mungkin muncul. Osterwalder et al. (2020), model bisnis yang skalabel memungkinkan perusahaan menciptakan nilai yang lebih besar tanpa harus meningkatkan biaya operasional secara signifikan.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi skalabilitas usaha adalah model bisnis yang digunakan. Model bisnis berbasis digital umumnya memiliki tingkat skalabilitas yang lebih tinggi dibandingkan model bisnis konvensional karena mampu menjangkau pasar yang lebih luas dengan biaya marjinal yang relatif rendah. *Platform* digital, aplikasi berbasis *cloud*, dan layanan daring memungkinkan perusahaan meningkatkan jumlah pelanggan tanpa harus melakukan investasi fisik yang besar. Nambisan et al. (2021), digitalisasi menjadi pendorong utama terciptanya model bisnis yang adaptif dan mudah dikembangkan pada berbagai skala pasar.

Teknologi informasi dan transformasi digital memainkan peran penting dalam mendukung skalabilitas usaha. Pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI), *Big Data*, *Internet of Things* (IoT), dan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) memungkinkan perusahaan mengelola pertumbuhan bisnis secara lebih efektif.

Teknologi tersebut membantu organisasi meningkatkan produktivitas, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan mempercepat pengambilan keputusan berbasis data. Di Vaio et al. (2024), integrasi teknologi digital memungkinkan perusahaan mencapai pertumbuhan yang lebih cepat sekaligus mempertahankan efisiensi operasional.

Dalam menyusun proyeksi skalabilitas usaha, analisis pasar menjadi aspek yang sangat penting. Perusahaan perlu mengevaluasi potensi permintaan, tren konsumen, tingkat persaingan, dan peluang ekspansi pasar baik secara nasional maupun internasional. Semakin besar peluang pasar yang tersedia, semakin tinggi potensi perusahaan untuk melakukan ekspansi usaha. Kotler et al. (2022), pemahaman terhadap dinamika pasar menjadi dasar dalam menentukan strategi pertumbuhan dan pengembangan bisnis yang berkelanjutan.

Selain pasar, sumber daya manusia juga menjadi faktor kunci dalam mendukung skalabilitas usaha. Pertumbuhan bisnis yang cepat memerlukan tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan mampu mengikuti perubahan teknologi serta kebutuhan organisasi. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan peningkatan keterampilan menjadi investasi penting untuk memastikan keberhasilan ekspansi usaha. Noe et al. (2021), organisasi yang berinvestasi pada pengembangan SDM memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengelola pertumbuhan dan perubahan bisnis.

Aspek keuangan juga menjadi komponen utama dalam proyeksi skalabilitas usaha. Perusahaan perlu memastikan ketersediaan modal yang cukup untuk mendukung ekspansi operasional, pengembangan produk, investasi teknologi, dan perluasan pasar. Analisis arus kas, profitabilitas, dan kebutuhan investasi harus dilakukan secara cermat agar pertumbuhan bisnis tidak menimbulkan tekanan finansial yang berlebihan. Brigham dan Ehrhardt (2022), perencanaan keuangan yang baik merupakan fondasi penting dalam menciptakan pertumbuhan usaha yang sehat dan berkelanjutan.

Dalam konteks keberlanjutan, proyeksi skalabilitas usaha tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan ekonomi, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan. Perusahaan dituntut untuk memastikan bahwa ekspansi bisnis tidak menyebabkan peningkatan emisi karbon, eksploitasi sumber daya alam yang berlebihan, atau ketimpangan sosial. Oleh karena itu, konsep *sustainable scalability* semakin banyak diterapkan sebagai pendekatan yang mengintegrasikan pertumbuhan bisnis dengan prinsip keberlanjutan. Schaltegger et al. (2022), skalabilitas yang berkelanjutan menjadi salah satu kunci dalam menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan dan masyarakat.

Kemampuan inovasi juga sangat menentukan keberhasilan skalabilitas usaha. Organisasi yang mampu menghasilkan produk, layanan, atau proses baru secara berkelanjutan memiliki peluang lebih besar untuk memperluas pasar dan mempertahankan daya saing. Inovasi memungkinkan perusahaan menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan pelanggan dan perkembangan teknologi yang semakin cepat. Tidd dan Bessant (2021), inovasi merupakan faktor strategis yang mendorong pertumbuhan bisnis dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

Rantai pasok yang efektif menjadi faktor pendukung penting dalam proses skalabilitas. Ketika perusahaan berkembang, kebutuhan akan bahan baku, distribusi produk, dan koordinasi antar mitra bisnis juga meningkat. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem rantai pasok yang fleksibel, efisien, dan berbasis teknologi agar mampu mendukung pertumbuhan usaha secara optimal. Ivanov dan Dolgui (2021), digitalisasi rantai pasok dapat meningkatkan ketahanan dan skalabilitas bisnis dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal.

Risiko bisnis juga harus menjadi bagian dari proyeksi skalabilitas usaha. Pertumbuhan yang terlalu cepat tanpa perencanaan yang matang dapat menimbulkan berbagai masalah seperti penurunan kualitas layanan, ketidakseimbangan keuangan, dan ketidakmampuan organisasi memenuhi permintaan pasar. Oleh karena itu, manajemen risiko yang efektif diperlukan untuk

mengidentifikasi dan mengendalikan potensi hambatan yang dapat mengganggu proses ekspansi. Hillson (2021), pengelolaan risiko yang baik membantu perusahaan menjaga stabilitas dan keberlanjutan pertumbuhan bisnis.

Perkembangan ekonomi digital membuka peluang baru bagi peningkatan skalabilitas usaha, khususnya bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Melalui *platform* digital, UMKM dapat mengakses pasar yang lebih luas, meningkatkan efisiensi pemasaran, dan membangun hubungan yang lebih kuat dengan pelanggan. Digitalisasi memungkinkan pelaku usaha berkembang tanpa harus menghadapi keterbatasan geografis yang selama ini menjadi hambatan utama pertumbuhan bisnis. Nambisan et al. (2021), teknologi digital telah mengubah cara organisasi membangun dan memperluas model bisnis mereka.

Dalam era *Industry 5.0*, proyeksi skalabilitas usaha juga harus mempertimbangkan aspek keberlanjutan, ketahanan, dan orientasi pada manusia. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk tumbuh secara ekonomi, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan sosial dan perlindungan lingkungan. Pendekatan ini menekankan bahwa pertumbuhan bisnis yang berkualitas harus mampu menciptakan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan. Breque et al. (2021), *Industry 5.0* mendorong perusahaan mengembangkan strategi pertumbuhan yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

Pengukuran skalabilitas usaha dapat dilakukan melalui berbagai indikator, seperti pertumbuhan pendapatan, peningkatan jumlah pelanggan, efisiensi biaya operasional, produktivitas tenaga kerja, serta kemampuan perusahaan memasuki pasar baru. Evaluasi terhadap indikator-indikator tersebut membantu organisasi menilai kesiapan dan keberhasilan strategi ekspansi yang telah diterapkan. Kaplan et al. (2020), pengukuran kinerja yang komprehensif sangat penting dalam memastikan bahwa pertumbuhan usaha berjalan sesuai dengan tujuan strategis organisasi.

Secara keseluruhan, proyeksi skalabilitas usaha merupakan instrumen strategis yang membantu perusahaan merencanakan pertumbuhan secara sistematis dan berkelanjutan. Dengan

mempertimbangkan aspek model bisnis, teknologi, pasar, sumber daya manusia, keuangan, inovasi, rantai pasok, dan keberlanjutan, perusahaan dapat mengembangkan strategi ekspansi yang mampu menciptakan nilai jangka panjang. Oleh karena itu, skalabilitas usaha tidak hanya dipandang sebagai kemampuan untuk tumbuh, tetapi juga sebagai kemampuan untuk mempertahankan kinerja, daya saing, dan keberlanjutan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Schaltegger et al., 2022; Di Vaio et al., 2024).



Contoh Studi Kasus

PT Unilever Indonesia Tbk dan Implementasi SDGs untuk Mendukung Pertumbuhan Ekonomi.

A. Latar Belakang

Unilever Indonesia merupakan salah satu perusahaan barang konsumsi terbesar di Indonesia yang telah mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam strategi bisnisnya. Melalui berbagai program keberlanjutan yang tertuang dalam laporan keberlanjutan perusahaan, Unilever berupaya menciptakan pertumbuhan bisnis yang selaras dengan penciptaan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *Sustainable Development Goals* (SDGs) yang menekankan keseimbangan antara pembangunan ekonomi, kesejahteraan masyarakat, dan perlindungan lingkungan.

B. Implementasi Keberlanjutan Bisnis

Dalam operasionalnya, Unilever Indonesia mengembangkan berbagai program yang mendukung keberlanjutan, seperti pengurangan penggunaan plastik, pengembangan ekonomi sirkular, pemberdayaan UMKM, peningkatan efisiensi energi, serta penguatan rantai pasok berkelanjutan. Perusahaan juga menerbitkan *Sustainability Report* secara berkala sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas kepada para pemangku kepentingan.

Salah satu program yang banyak mendapat perhatian adalah pengelolaan sampah plastik melalui pendekatan ekonomi sirkular. Program ini melibatkan komunitas, bank sampah, pelaku UMKM, dan pemerintah daerah dalam proses pengumpulan,

pemilahan, serta daur ulang sampah plastik sehingga menciptakan nilai ekonomi baru sekaligus mengurangi pencemaran lingkungan.

C. Keterkaitan dengan SDGs

Implementasi keberlanjutan bisnis Unilever Indonesia berkontribusi pada beberapa tujuan SDGs berikut:

Tabel 6. Bisnis Unilever Indonesia dan SDGs

SDGs	Implementasi
SDG 8: <i>Decent Work and Economic Growth</i>	Penciptaan lapangan kerja dan pengembangan UMKM dalam rantai pasok
SDG 9: Industry, Innovation and Infrastructure	Inovasi produk dan digitalisasi operasional
SDG 12: <i>Responsible Consumption and Production</i>	Pengurangan plastik dan ekonomi sirkular
SDG 13: <i>Climate Action</i>	Efisiensi energi dan pengurangan emisi
SDG 17: <i>Partnerships for the Goals</i>	Kemitraan dengan pemerintah, komunitas, dan sektor swasta

Berbagai inisiatif tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan bukan hanya aktivitas sosial perusahaan, tetapi menjadi bagian dari strategi bisnis yang mendukung pertumbuhan ekonomi jangka panjang.

D. Dampak terhadap Pertumbuhan Ekonomi

Penerapan prinsip keberlanjutan memberikan dampak ekonomi yang cukup signifikan. Melalui pengembangan rantai pasok yang melibatkan pelaku usaha lokal dan UMKM, perusahaan membantu meningkatkan pendapatan masyarakat serta memperkuat ekonomi daerah. Selain itu, praktik efisiensi sumber daya dan pengelolaan limbah mampu meningkatkan produktivitas operasional perusahaan. Pelaporan keberlanjutan di Unilever Indonesia menunjukkan bahwa praktik keberlanjutan

berkontribusi terhadap produktivitas sumber daya dan pertumbuhan ekonomi perusahaan.

Program ekonomi sirkular yang dijalankan perusahaan juga menciptakan peluang usaha baru bagi komunitas pengelola sampah dan industri daur ulang. Dengan demikian, nilai ekonomi tidak hanya dinikmati oleh perusahaan, tetapi juga oleh masyarakat yang terlibat dalam ekosistem bisnis berkelanjutan tersebut.

E. Tantangan yang Dihadapi

Meskipun berhasil mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam strategi bisnis, perusahaan masih menghadapi berbagai tantangan, seperti perubahan preferensi konsumen, persaingan pasar yang semakin ketat, biaya implementasi program keberlanjutan, serta tuntutan transparansi ESG yang terus meningkat. Pada beberapa periode terakhir, Unilever Indonesia juga menghadapi tekanan pasar yang memengaruhi pangsa pasar dan kinerja bisnis sehingga perusahaan perlu terus menyeimbangkan antara tujuan keberlanjutan dan kinerja ekonomi.

F. Pertanyaan Analisis Kasus

1. Bagaimana hubungan antara strategi keberlanjutan yang diterapkan Unilever Indonesia dengan pencapaian SDG 8 (*Decent Work and Economic Growth*)?
2. Analisis kontribusi program ekonomi sirkular perusahaan terhadap SDG 12 (*Responsible Consumption and Production*).
3. Jelaskan bagaimana praktik keberlanjutan dapat meningkatkan daya saing dan pertumbuhan ekonomi perusahaan.
4. Identifikasi manfaat ekonomi, sosial, dan lingkungan yang diperoleh dari implementasi strategi keberlanjutan tersebut.
5. Apa tantangan terbesar dalam menjaga keseimbangan antara profitabilitas dan pencapaian SDGs?
6. Jika Anda menjadi Direktur Keberlanjutan perusahaan, strategi apa yang akan Anda rekomendasikan untuk memperkuat kontribusi perusahaan terhadap SDGs hingga tahun 2030?

Rangkuman

Keberlanjutan bisnis (*business sustainability*) merupakan pendekatan pengelolaan perusahaan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan ekonomi, tetapi juga memperhatikan aspek sosial dan lingkungan secara seimbang. Konsep ini didasarkan pada prinsip *triple bottom line* yang mencakup *profit* (keuntungan ekonomi), *people* (kesejahteraan sosial), dan *planet* (kelestarian lingkungan). Dalam era globalisasi, transformasi digital, dan meningkatnya kesadaran terhadap isu perubahan iklim, keberlanjutan bisnis menjadi strategi penting untuk menciptakan pertumbuhan ekonomi yang inklusif, berkelanjutan, dan berdaya saing.

Penerapan keberlanjutan bisnis memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan dan perekonomian secara luas. Dari aspek ekonomi, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional melalui pengelolaan sumber daya yang lebih efektif, pengurangan limbah, inovasi produk, dan pemanfaatan teknologi digital. Dari aspek sosial, perusahaan berkontribusi pada penciptaan lapangan kerja, peningkatan kesejahteraan karyawan, pemberdayaan masyarakat, serta penguatan hubungan dengan para pemangku kepentingan. Sementara itu, dari aspek lingkungan, perusahaan dapat mengurangi emisi karbon, meningkatkan efisiensi energi, mengelola limbah secara bertanggung jawab, dan mendukung penggunaan sumber daya yang berkelanjutan.

Perkembangan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), *Big Data*, *Internet of Things* (IoT), *blockchain*, dan sistem digital lainnya semakin memperkuat implementasi keberlanjutan bisnis. Teknologi memungkinkan perusahaan melakukan pemantauan penggunaan energi, pengelolaan rantai pasok, pelaporan ESG (*Environmental, Social, Governance*), serta pengambilan keputusan yang lebih akurat dan berbasis data. Selain itu, digitalisasi membantu organisasi meningkatkan efisiensi operasional sekaligus mendukung praktik bisnis yang lebih ramah lingkungan.

Dalam mendukung pertumbuhan ekonomi, keberlanjutan bisnis juga berkaitan erat dengan pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs). Melalui praktik bisnis yang bertanggung

jawab, perusahaan dapat berkontribusi pada berbagai tujuan pembangunan berkelanjutan seperti pertumbuhan ekonomi yang inklusif (SDG 8), industri dan inovasi (SDG 9), konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab (SDG 12), aksi terhadap perubahan iklim (SDG 13), serta kemitraan untuk pembangunan (SDG 17). Oleh karena itu, keberlanjutan bisnis menjadi salah satu instrumen penting dalam mewujudkan pembangunan ekonomi yang berorientasi jangka panjang.

Untuk mendukung implementasinya, berbagai regulasi dan standar keberlanjutan telah diterapkan baik di tingkat nasional maupun internasional, seperti ESG, GRI Standards, ISO 14001, ISO 26000, Sustainability Report, Taksonomi Hijau Indonesia, serta berbagai kebijakan OJK terkait keuangan berkelanjutan. Regulasi tersebut mendorong perusahaan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab dalam menjalankan aktivitas bisnisnya.

Secara keseluruhan, keberlanjutan bisnis merupakan strategi yang mampu mengintegrasikan pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan perlindungan lingkungan dalam satu kerangka pembangunan yang berkelanjutan. Perusahaan yang berhasil menerapkan prinsip keberlanjutan tidak hanya memperoleh keuntungan finansial, tetapi juga meningkatkan daya saing, reputasi, dan ketahanan bisnis dalam menghadapi berbagai tantangan global. Dengan demikian, keberlanjutan bisnis menjadi fondasi penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif, inovatif, dan berkelanjutan di masa depan.

Pertanyaan Diskusi dan Tugas

Pertanyaan Diskusi

A. Diskusi Konseptual

1. Mengapa keberlanjutan bisnis menjadi isu strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi di era globalisasi dan transformasi digital?
2. Bagaimana konsep *Triple Bottom Line* (*Profit, People, Planet*) dapat diterapkan dalam dunia bisnis modern?

3. Jelaskan hubungan antara keberlanjutan bisnis dan pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs).
 4. Mengapa perusahaan saat ini tidak lagi cukup hanya berorientasi pada keuntungan finansial?
 5. Bagaimana penerapan prinsip ESG (*Environmental, Social, Governance*) dapat meningkatkan daya saing perusahaan?
- B. Diskusi Analitis
1. Analisislah pengaruh transformasi digital terhadap keberlanjutan bisnis dan efisiensi operasional perusahaan?
 2. Bagaimana peran *Artificial Intelligence* (AI), *Big Data*, dan *Internet of Things* (IoT) dalam mendukung keberlanjutan bisnis?
 3. Menurut Anda, apakah penerapan teknologi hijau (*green technology*) dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan? Jelaskan.
 4. Bagaimana keberlanjutan bisnis dapat berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi daerah dan nasional?
 5. Apa saja tantangan utama yang dihadapi perusahaan dalam mengimplementasikan strategi keberlanjutan?
- C. Diskusi Kritis
1. Apakah regulasi keberlanjutan di Indonesia sudah cukup efektif untuk mendorong perusahaan menerapkan praktik bisnis berkelanjutan?
 2. Bagaimana perusahaan dapat menyeimbangkan antara target keuntungan jangka pendek dan tujuan keberlanjutan jangka panjang?
 3. Mengapa *Sustainability Report* menjadi penting bagi investor dan pemangku kepentingan?
 4. Bagaimana dampak kegagalan perusahaan dalam menerapkan prinsip keberlanjutan terhadap reputasi dan kinerja bisnisnya?
 5. Menurut Anda, bagaimana masa depan keberlanjutan bisnis di era *Industry 5.0* dan *Society 5.0*?

Tugas Project Individu/Kelompok

A. Judul Tugas

Analisis Implementasi Keberlanjutan Bisnis dalam Mendukung Pertumbuhan Ekonomi pada Perusahaan Nasional atau Multinasional

B. Deskripsi Tugas

Mahasiswa diminta memilih satu perusahaan yang telah menerapkan prinsip keberlanjutan bisnis (misalnya Unilever Indonesia, Pertamina, PLN, Telkom Indonesia, Astra International, Bank BCA, Danone Indonesia, atau perusahaan lainnya) untuk dianalisis berdasarkan konsep keberlanjutan bisnis dan kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi.

C. Sistematika Artikel Ilmiah

Judul Artikel

Maksimal 15 kata, mencerminkan fokus penelitian.

Abstrak (150–250 kata)

- a. Latar belakang
- b. Tujuan
- c. Metode
- d. Hasil analisis

Kata kunci (3–5 kata)

Pendahuluan

- a. Latar belakang masalah
- b. Fenomena keberlanjutan bisnis
- c. Research gap
- d. Tujuan penulisan

Tinjauan Pustaka

Membahas:

- a. Keberlanjutan bisnis
- b. Triple Bottom Line
- c. ESG
- d. SDGs
- e. Pertumbuhan ekonomi
- f. Transformasi digital dan keberlanjutan

Metode Penulisan

- a. Studi kasus
- b. Studi literatur
- c. Analisis dokumen *Sustainability Report* perusahaan

Hasil dan Pembahasan

- a. Minimal membahas:
- b. Profil perusahaan
- c. Program keberlanjutan yang diterapkan
- d. Keterkaitan program dengan SDGs
- e. Implementasi ESG
- f. Dampak terhadap pertumbuhan ekonomi
- g. Analisis efektivitas program
- h. Tantangan dan peluang keberlanjutan

Kesimpulan dan Rekomendasi

- a. Temuan utama
- b. Implikasi teoritis dan praktis
- c. Saran pengembangan

Ketentuan Daftar Pustaka

- a. Minimal:
- b. 15 referensi dan 10 artikel jurnal internasional terindeks Scopus/WoS (5 tahun terakhir)
- c. 5 buku ilmiah
- d. Menggunakan APA Style Edisi ke-7



Glosarium

Artificial Intelligence (AI) / Kecerdasan Buatan

Teknologi yang memungkinkan mesin dan sistem komputer meniru kemampuan kognitif manusia seperti belajar, bernalar, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan.

Big Data

Kumpulan data yang sangat besar, beragam, dan dihasilkan dengan kecepatan tinggi yang tidak dapat diproses secara efektif dengan alat manajemen data konvensional.

Blockchain

Teknologi buku besar terdistribusi yang menyimpan catatan transaksi secara permanen, aman, dan tidak dapat diubah secara sepihak, menggunakan kriptografi untuk validasi.

Carbon Footprint

Total emisi gas rumah kaca (terutama CO₂) yang dihasilkan secara langsung maupun tidak langsung dari aktivitas seseorang, organisasi, produk, atau peristiwa.

CSR (Corporate Social Responsibility)

Tanggung jawab perusahaan terhadap dampak aktivitasnya pada masyarakat dan lingkungan, yang diimplementasikan secara sukarela melampaui kewajiban hukum.

Circular Economy (Ekonomi Sirkular)

Model ekonomi yang bertujuan meminimalkan limbah dan memaksimalkan pemanfaatan sumber daya melalui desain produk yang dapat didaur ulang, diperbaiki, dan digunakan kembali.

Digital Sustainability

Integrasi antara strategi transformasi digital dan prinsip-prinsip keberlanjutan untuk menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan secara simultan.

ESG (Environmental, Social, Governance)

Kerangka evaluasi kinerja perusahaan berdasarkan tiga dimensi non-finansial: dampak lingkungan, praktik sosial, dan kualitas tata kelola organisasi.

GRI Standards (Global Reporting Initiative) Standards

Standar pelaporan keberlanjutan yang paling banyak digunakan secara global, memberikan pedoman bagi organisasi untuk mengungkapkan dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Green Logistics

Upaya untuk mengurangi dampak lingkungan dari aktivitas logistic termasuk transportasi, pergudangan, dan distribusi melalui teknologi ramah lingkungan dan optimalisasi proses.

Industry 5.0

Paradigma industri yang menempatkan manusia, teknologi, dan keberlanjutan sebagai tiga elemen inti, menekankan kolaborasi

antara manusia dan mesin cerdas untuk menciptakan nilai yang lebih luas bagi masyarakat.

IoT (*Internet of Things*)

Jaringan perangkat fisik yang dilengkapi sensor dan terhubung ke internet, memungkinkan pengumpulan dan pertukaran data secara *real-time* untuk mendukung pengambilan keputusan cerdas.

ISO 14001

Standar manajemen lingkungan internasional yang menyediakan kerangka bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja lingkungan secara sistematis melalui siklus *Plan-Do-Check-Act*.

ISO 26000

Standar panduan internasional yang memberikan arahan tentang tanggung jawab sosial bagi semua jenis organisasi, mencakup tujuh subjek inti dari tata kelola hingga pengembangan masyarakat.

***Scalability* (Skalabilitas)**

Kemampuan bisnis untuk meningkatkan kapasitas operasional, pendapatan, dan jangkauan pasar secara signifikan tanpa peningkatan biaya yang proporsional.

***Sustainability Reporting* (Laporan Keberlanjutan)**

Pengungkapan informasi secara transparan mengenai kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan organisasi kepada para pemangku kepentingan.

Taksonomi Hijau Indonesia

Sistem klasifikasi aktivitas ekonomi yang dikembangkan OJK untuk mengidentifikasi kegiatan yang ramah lingkungan dan mendukung transisi menuju ekonomi hijau.

TJSL (Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan)

Program tanggung jawab sosial yang diwajibkan bagi BUMN di Indonesia, mencakup pemberdayaan masyarakat, pengembangan UMKM, dan pelestarian lingkungan.

Triple Bottom Line

Kerangka evaluasi kinerja yang memperluas ukuran keberhasilan bisnis dari sekadar profit finansial menjadi tiga dimensi: *profit* (ekonomi), *people* (sosial), dan *planet* (lingkungan).



Daftar Pustaka

- Adams, C. A., Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L., & Wang, Y. (2022). The development and implementation of GRI Standards: Implications for sustainability reporting quality and accountability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(7), 1721–1745.
- Akarsu, T. N. (2023). Digital transformation towards a sustainable circular economy: Can it be the way forward? *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 14(2), 145–152.
- Alkaraan, F., Elmarzouky, M., Hussainey, K., & Venkatesh, V. G. (2024). Digital technologies and sustainability performance: The role of IoT in environmental management and carbon reduction. *Business Strategy and the Environment*, 33(1), 215–231.
- Amir, M. T., & Prabawani, B. (2023). Sustainability-oriented innovation through shaping the ecosystem: A case of an e-bus *industry* in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10, Article 2234567.
- Atan, R., Alam, M. M., Said, J., & Zamri, M. (2023). The impacts of environmental, social, and governance factors on firm performance: A review of recent evidence. *Sustainability*, 15(8), 6754.
- Bag, S., Gupta, S., Kumar, A., & Sivarajah, U. (2022). Role of digital technologies in green supply chain management and sustainable performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121424.
- Bappenas. (2023). Roadmap tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) Indonesia. Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia.
- Bautista-Puig, N., Lozano, R., & Barreiro-Gen, M. (2023). Developing a sustainability implementation framework: Insights from academic research on tools, initiatives and approaches. *Environment, Development and Sustainability*, 25, 11011–11031.

- Ben-Daya, M., Hassini, E., & Bahroun, Z. (2021). Internet of Things and supply chain management: A literature review. *International Journal of Production Research*, 59(15), 4719–4742.
- Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2021). *Sustainability: A key idea for business and society*. Routledge.
- Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. European Commission.
- Büyüközkan, G., & Göçer, F. (2021). Digital supply chain: Literature review and future directions. *Computers in Industry*, 129, 103458.
- Busulwa, R. (2023). *Navigating digital transformation in management*. Routledge.
- Castka, P., & Balzarova, M. A. (2021). ISO 26000 and social responsibility: A systematic review of implementation and organizational impacts. *Social Responsibility Journal*, 17(8), 1201–1218.
- Centobelli, P., Cerchione, R., Del Vecchio, P., Oropallo, E., & Secundo, G. (2024). Digital technologies and green logistics: A systematic review for sustainable supply chain management. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 1124–1142.
- Chen, C.-T., Khan, A., & Chen, S.-C. (2024). Modeling the impact of BDA-AI on sustainable innovation ambidexterity and environmental performance. *Journal of Big Data*, 11(124), 1–28.
- De Oliveira, K. B., et al. (2022). Factors influencing the implementation of an integrated corporate sustainability and business strategy. *Journal of Cleaner Production*, 343, 131036.
- Di Vaio, A., & Varriale, L. (2020). SDGs and airport sustainable performance: Evidence from Italy on organisational, accounting and reporting practices through financial and non-financial disclosure. *Sustainability*, 12(4), 1318.
- Di Vaio, A., Hassan, R., Palladino, R., & Escobar, O. (2024). Digital transformation and sustainable business models: *Industry 5.0 perspectives*. Springer.

- Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2025). Artificial intelligence and business sustainability: New approaches for corporate governance and ESG performance. Springer.
- Eccles, R. G., Lee, L. E., & Strohle, J. C. (2020). The social origins of ESG: An analysis of Innovest and KLD. *Organization & Environment*, 33(4), 575–596.
- Edward, A. J., Mukthar, K. P. J., & Murugesan, T. K. (Eds.). (2023). Digital transformation for business sustainability: Trends, challenges and opportunities. Springer.
- Esmailian, B., Sarkis, J., Lewis, K., & Behdad, S. (2020). *Blockchain* for the future of sustainable supply chain management in *Industry 4.0*. *Resources, Conservation and Recycling*, 163, 105064.
- Fatemi, A., Glaum, M., & Kaiser, S. (2021). ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*, 38, 45–64.
- Floridi, L., Cowls, J., King, T. C., & Taddeo, M. (2021). How to design AI for social good: Seven essential factors. *Science and Engineering Ethics*, 27(3), 1–19.
- Fonseca, L., & Domingues, J. P. (2018). ISO 14001:2015 adoption: A multi-country empirical research. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(4), 707–733.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2021). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2,000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 11(4), 210–233.
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889.
- Global Reporting Initiative. (2021). GRI standards 2021. Global Reporting Initiative.
- Goel, A., Raut, G., Sharma, A., & Taneja, U. (2024). Artificial intelligence and sustainable business: A review. *Global Business Review*. Advance online publication.

- Gupta, H., Kusi-Sarpong, S., Rezaei, J., & Zhang, Q. (2023). *Big data analytics* and environmental sustainability: Applications for carbon footprint measurement and management. *Technological Forecasting and Social Change*, 193, 122611.
- Hahn, R. (2022). ISO 26000 and stakeholder-oriented corporate sustainability management: Developments and future directions. *Business Strategy and the Environment*, 31(6), 2684–2698.
- Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2022). ISO 14001 and environmental performance: A review of current research and future directions. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2121–2135.
- Hong, Z., & Xiao, K. (2024). Digital economy structuring for sustainable development: The role of *blockchain* and artificial intelligence in improving supply chain and reducing negative environmental impacts. *Scientific Reports*, 14(1), Article 3912.
- International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010 guidance on social responsibility. ISO.
- International Organization for Standardization. (2015). ISO 14001:2015 environmental management systems—Requirements with guidance for use. ISO.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of *Industry 4.0*. *Production Planning & Control*, 32(9), 775–788.
- Jonker, J., & Faber, N. (2021). *Organizing for sustainability: A guide to developing new business models*. Palgrave Macmillan.
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara. (2023). *Pedoman program tanggung jawab sosial dan lingkungan (TJSL) BUMN*. Kementerian BUMN Republik Indonesia.
- Khalid, J., Chuanmin, M., Altaf, F., Shafqat, M. M., Khan, S. K., & Ashraf, M. U. (2024). AI-driven risk management and sustainable decision-making: Role of perceived environmental responsibility. *Sustainability*, 16(16), 6799.

- Khan, S. A. R., Yu, Z., Umar, M., & Tanveer, M. (2023). Green logistics, digitalization and sustainable supply chain performance: Evidence from emerging economies. *Sustainability*, 15(4), 3278.
- KPMG. (2024). The KPMG survey of sustainability reporting 2024. KPMG International.
- Kshetri, N. (2021). *Blockchain and sustainable supply chain management*. Springer.
- Kurniawan, T. A., Othman, M. H. D., Singh, D., Avtar, R., & Hwang, G. H. (2024). Digital transformation for carbon accounting and sustainability reporting: Opportunities and challenges. *Sustainability*, 16(3), 1187.
- Leal Filho, W., Wall, T., Barbir, J., Alverio, G. N., Dinis, M. A. P., & Ramirez, J. (2023). Relevance of the Sustainable Development Goals to business and management practices. *Sustainability*, 15(4), 3321.
- Meinhold, R. (2021). *Business ethics and sustainability*. Routledge.
- Moraes, C. S. B., Silva, M. E., & Oliveira, J. A. (2023). Social responsibility standards and sustainable organizational performance: Evidence from ISO 26000 adoption. *Sustainability*, 15(11), 9021.
- Nahavandi, S. (2022). *Industry 5.0—A human-centric solution*. *Sustainability*, 14(13), 7791.
- Nishant, R., Kennedy, M., & Corbett, J. (2020). Artificial intelligence for sustainability: Challenges, opportunities, and a research agenda. *International Journal of Information Management*, 53, 102104.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03/2017 tentang penerapan keuangan berkelanjutan bagi lembaga jasa keuangan, emiten, dan perusahaan publik. OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). Taksonomi Hijau Indonesia. OJK.
- Pizzi, S., Caputo, A., Corvino, A., & Venturelli, A. (2021). Management research and the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs): A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124033.

- Pizzi, S., Caputo, A., Corvino, A., & Venturelli, A. (2022). Sustainability reporting, ESG disclosure, and corporate accountability: Emerging trends and future directions. *Journal of Cleaner Production*, 344, 130892.
- Sachs, J. D., Lafortune, G., Kroll, C., Fuller, G., & Woelm, F. (2022). *Sustainable development report 2022*. Cambridge University Press.
- Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. (2021). *Blockchain* technology and its relationships to sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, 59(7), 2117–2135.
- Sforcina, K. (2023). *Digitalizing sustainability: The five forces of digital transformation*. Routledge.
- Sugianto, A. (2021). *Green business: Manajemen bisnis berkonsep ramah lingkungan*. Gava Media.
- United Nations. (2023). *The Sustainable Development Goals Report 2023*. United Nations.
- van Zanten, J. A., & van Tulder, R. (2021). Towards nexus-based governance: Defining interactions between economic activities and Sustainable Development Goals (SDGs). *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 28(3), 210–226.
- Velte, P. (2022). Corporate governance and ESG performance: A systematic review of board-related mechanisms and sustainability outcomes. *Corporate Ownership and Control*, 19(2), 8–28.
- Vinuesa, R., Azizpour, H., Leite, I., Balaam, M., Dignum, V., Domisch, S. D., Felländer, A., Langhans, S. D., Tegmark, M., & Fuso Nerini, F. (2020). The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature Communications*, 11(1), 233.
- Wagner, S. M. (2021). *Business and environmental sustainability: Foundations, challenges and corporate functions*. Routledge.
- Ward, H. (2021). *Corporate social responsibility and sustainable development: The role of international standards and stakeholder engagement*. Routledge.

- Wibisono, Y. (2021). Membedah konsep dan aplikasi CSR (Corporate Social Responsibility). Fascho Publishing.
- Wiedmann, T., & Minx, J. (2020). A definition of carbon footprint. In C. C. Pertsova (Ed.), *Ecological economics research trends* (pp. 1–11). Nova Science Publishers.
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Sturm, B. J. (2020). The dark sides of artificial intelligence: An integrated AI governance framework for public administration. *International Journal of Public Administration*, 43(9), 818–829.
- Wulandari, S. S. (2025). Strategi usaha kecil menengah untuk meningkatkan ekspor dalam mencapai SDGs. Unesa University Press.
- Xu, X., Lu, Y., Vogel-Heuser, B., & Wang, L. (2021). *Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception*. *Journal of Manufacturing Systems*, 61, 530–535.
- Yosef, F. A., Jum'a, L., & Alatoom, M. (2023). Identifying and categorizing sustainable supply chain practices based on triple bottom line dimensions. *Sustainability*, 15(9), 7323.
- Zimon, D., Madzik, P., Domingues, P., & Ikram, M. (2023). The impact of ISO 14001 environmental management systems on sustainable business performance. *Sustainability*, 15(7), 6024.

BAB IV

Pemanfaatan Teknologi dalam Kewirausahaan

Tujuan Pembelajaran Umum

1. Mahasiswa mengoptimalkan ekosistem teknologi untuk meningkatkan aksesibilitas informasi dan koordinasi teknis.

Tujuan Pembelajaran Khusus

Tujuan pembelajaran khusus untuk Bab 4 ini adalah mahasiswa diharapkan:

1. Mampu menjelaskan dan menganalisis digitalisasi dan transformasi bisnis.
2. Mampu menjelaskan *e-commerce* dan *digital marketing* dalam kewirausahaan.
3. Mampu mendesain arsitektur teknologi digital yang memfasilitasi keterbukaan informasi dan jaringan koordinasi teknis global.

Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan yang signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam dunia kewirausahaan. Teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung operasional bisnis, tetapi juga menjadi faktor strategis yang mampu menciptakan peluang usaha baru, meningkatkan efisiensi, serta memperluas jangkauan pasar. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan pelaku usaha untuk mengakses informasi secara cepat, membangun jaringan bisnis yang lebih luas, serta melakukan inovasi produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, pemanfaatan teknologi menjadi salah satu elemen penting dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha di era ekonomi digital.

Dalam konteks kewirausahaan, teknologi memberikan berbagai kemudahan dalam pengelolaan bisnis, mulai dari proses produksi, pemasaran, distribusi, hingga pelayanan kepada pelanggan. Kehadiran berbagai *platform* digital seperti media sosial, marketplace, aplikasi pembayaran elektronik, dan sistem manajemen bisnis berbasis cloud telah mengubah cara wirausahawan menjalankan usahanya. Melalui pemanfaatan teknologi tersebut, pelaku usaha dapat mengurangi biaya operasional, meningkatkan produktivitas, serta memperoleh data yang dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan bisnis yang lebih efektif dan efisien.

Selain memberikan manfaat operasional, teknologi juga berperan sebagai pendorong inovasi dalam kewirausahaan. Inovasi berbasis teknologi memungkinkan terciptanya model bisnis baru yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan pasar. Fenomena berkembangnya startup digital, *e-commerce*, *financial technology* (fintech), serta berbagai bentuk bisnis berbasis aplikasi menunjukkan bahwa teknologi mampu menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi wirausahawan. Kemampuan untuk memanfaatkan teknologi secara kreatif dan inovatif menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan usaha dalam menghadapi persaingan global yang semakin kompleks.

Meskipun demikian, pemanfaatan teknologi dalam kewirausahaan juga menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan literasi digital, kesiapan sumber daya manusia, keamanan data, serta kesenjangan akses teknologi di berbagai wilayah. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang komprehensif mengenai peran dan strategi pemanfaatan teknologi dalam kegiatan kewirausahaan agar manfaat yang diperoleh dapat dioptimalkan. Dengan memanfaatkan teknologi secara tepat, pelaku usaha tidak hanya mampu meningkatkan kinerja bisnis, tetapi juga berkontribusi dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan pembangunan yang berkelanjutan.



Transformasi Model Bisnis Digital dalam Era Disrupsi Teknologi

A. Konsep transformasi model bisnis

Transformasi model bisnis merupakan proses perubahan mendasar pada cara organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai guna mempertahankan daya saing di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Transformasi ini tidak hanya mencakup perubahan produk atau layanan, tetapi juga melibatkan perubahan struktur organisasi, proses operasional, sumber daya, teknologi, serta hubungan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan. Osterwalder dan Pigneur (2010), model bisnis menggambarkan logika bagaimana suatu organisasi menciptakan, memberikan, dan memperoleh nilai. Oleh karena itu, transformasi model bisnis menjadi strategi penting bagi perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap perkembangan teknologi, perubahan perilaku konsumen, serta dinamika pasar global.

Perkembangan teknologi digital telah menjadi pendorong utama transformasi model bisnis di berbagai sektor industri. Digitalisasi memungkinkan perusahaan mengubah proses bisnis tradisional menjadi lebih efisien, cepat, dan berbasis data. Verhoef et al. (2021) transformasi digital tidak hanya berfokus pada adopsi teknologi, tetapi juga mencakup perubahan model bisnis yang memungkinkan organisasi menciptakan proposisi nilai baru bagi pelanggan. Dalam konteks ini, perusahaan dituntut untuk mengintegrasikan teknologi digital ke dalam strategi bisnis guna meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing.

Transformasi model bisnis juga erat kaitannya dengan kemampuan organisasi dalam mengembangkan inovasi. Inovasi model bisnis menjadi sarana bagi perusahaan untuk menemukan cara baru dalam menciptakan nilai yang lebih unggul dibandingkan pesaing. Teece (2018) inovasi model bisnis memungkinkan perusahaan mengombinasikan sumber daya, kapabilitas, dan teknologi secara lebih efektif sehingga mampu

menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Melalui inovasi tersebut, organisasi dapat merespons perubahan kebutuhan pelanggan sekaligus membuka peluang pasar baru yang sebelumnya belum tergarap.

Selain inovasi, transformasi model bisnis membutuhkan kemampuan adaptasi organisasi terhadap ketidakpastian lingkungan. Lingkungan bisnis saat ini ditandai oleh perubahan yang cepat akibat globalisasi, perkembangan teknologi, serta perubahan preferensi konsumen. Foss dan Saebi (2017), perusahaan yang berhasil melakukan transformasi model bisnis umumnya memiliki fleksibilitas strategis dan kemampuan pembelajaran organisasi yang tinggi. Kemampuan tersebut memungkinkan perusahaan mengidentifikasi peluang dan ancaman lebih cepat sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi perubahan pasar.

Dalam perspektif keberlanjutan, transformasi model bisnis tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan. Konsep model bisnis berkelanjutan mendorong organisasi untuk menciptakan nilai bagi berbagai pemangku kepentingan secara seimbang. Bocken dan Konietzko (2022) transformasi menuju model bisnis berkelanjutan memerlukan perubahan dalam proses penciptaan nilai yang mengintegrasikan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Pendekatan ini menjadi semakin relevan seiring meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab dan berkelanjutan.

Pada era ekonomi digital, transformasi model bisnis menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi dalam mempertahankan eksistensinya. Perusahaan yang mampu melakukan transformasi secara efektif akan lebih siap menghadapi disrupsi teknologi dan perubahan perilaku pasar. Sebaliknya, organisasi yang gagal bertransformasi berisiko kehilangan relevansi dan daya saing. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai konsep transformasi model bisnis menjadi landasan penting bagi pengembangan strategi organisasi yang inovatif, adaptif, dan berkelanjutan

dalam menghadapi tantangan bisnis masa depan (Osterwalder & Pigneur, 2010; Verhoef et al., 2021).

B. Disrupsi digital dan perubahan lanskap industri

Disrupsi digital merupakan fenomena perubahan fundamental yang terjadi akibat pemanfaatan teknologi digital dalam berbagai aktivitas ekonomi dan bisnis. Perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), komputasi awan (*cloud computing*), *Internet of Things* (IoT), *big data*, dan *platform* digital telah mengubah cara perusahaan beroperasi, berinteraksi dengan pelanggan, serta menciptakan nilai. Christensen et al. (2018), disrupsi terjadi ketika inovasi baru mampu menawarkan solusi yang lebih sederhana, terjangkau, dan mudah diakses sehingga menggeser model bisnis konvensional yang telah lama mendominasi pasar. Kondisi ini menyebabkan organisasi harus melakukan adaptasi secara cepat agar tetap relevan dalam persaingan yang semakin dinamis.

Perubahan lanskap industri akibat disrupsi digital terlihat dari munculnya berbagai perusahaan berbasis *platform* yang mampu menghubungkan produsen dan konsumen secara lebih efisien. *Platform* digital telah mengurangi berbagai hambatan transaksi dan memperluas akses pasar bagi pelaku usaha. Parker et al. (2016) ekonomi *platform* telah mengubah struktur persaingan industri karena nilai bisnis tidak lagi hanya dihasilkan melalui kepemilikan aset fisik, tetapi juga melalui kemampuan mengelola jaringan pengguna dan data. Akibatnya, banyak perusahaan tradisional menghadapi tekanan kompetitif dari perusahaan digital yang lebih fleksibel dan inovatif.

Disrupsi digital juga mendorong perubahan perilaku konsumen yang semakin mengandalkan teknologi dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Konsumen saat ini mengharapkan layanan yang cepat, personal, mudah diakses, dan tersedia secara *real-time* melalui berbagai perangkat digital. Verhoef et al. (2021) transformasi digital telah meningkatkan ekspektasi pelanggan terhadap pengalaman layanan yang terintegrasi dan berbasis data. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memahami kebutuhan konsumen secara lebih

mendalam melalui pemanfaatan analitik data dan teknologi digital guna menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik.

Selain memengaruhi hubungan dengan pelanggan, disrupsi digital juga mengubah proses operasional dan rantai pasok industri. Pemanfaatan teknologi otomatisasi, robotika, dan analitik data memungkinkan perusahaan meningkatkan efisiensi operasional serta mengurangi biaya produksi. Schwab (2017) menyatakan bahwa, revolusi industri keempat telah menciptakan integrasi antara dunia fisik, digital, dan biologis yang menghasilkan perubahan besar pada sistem produksi dan distribusi. Perusahaan yang mampu memanfaatkan teknologi tersebut dapat meningkatkan produktivitas sekaligus memperkuat posisi kompetitifnya di pasar global.

Dampak lain dari disrupsi digital adalah munculnya kebutuhan terhadap kompetensi dan keterampilan baru dalam dunia kerja. Otomatisasi berbagai pekerjaan rutin menyebabkan perubahan struktur tenaga kerja dan meningkatkan permintaan terhadap keterampilan digital, kreativitas, pemecahan masalah, serta kemampuan beradaptasi. Brynjolfsson dan McAfee (2014) menyatakan bahwa perkembangan teknologi digital tidak hanya menciptakan peluang ekonomi baru, tetapi juga menuntut organisasi dan individu untuk terus melakukan pembelajaran agar dapat mengikuti perubahan yang terjadi. Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia menjadi aspek penting dalam menghadapi era disrupsi digital.

Pada akhirnya, disrupsi digital telah mengubah lanskap industri secara menyeluruh dan menciptakan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, inovatif, serta berbasis teknologi. Organisasi yang mampu mengantisipasi perubahan dan memanfaatkan teknologi digital secara strategis akan memperoleh peluang pertumbuhan yang lebih besar. Sebaliknya, perusahaan yang lambat beradaptasi berisiko kehilangan pangsa pasar dan relevansinya dalam industri. Oleh karena itu, pemahaman mengenai disrupsi digital menjadi sangat penting bagi perusahaan dalam merancang strategi transformasi yang

mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan di era ekonomi digital (Christensen et al., 2018; Verhoef et al., 2021).

C. *Platform business* dan *ecosystem economy*

Platform business merupakan model bisnis yang berfungsi sebagai penghubung antara berbagai kelompok pengguna untuk menciptakan dan menukar nilai melalui interaksi yang difasilitasi oleh teknologi digital. Berbeda dengan model bisnis tradisional yang berfokus pada produksi dan distribusi barang atau jasa secara linear, *platform* bisnis membangun nilai melalui jaringan pengguna yang saling terhubung. Parker et al. (2016), *platform* digital memungkinkan perusahaan menciptakan nilai dengan mempertemukan produsen, konsumen, pengembang, maupun mitra bisnis dalam satu ekosistem yang terintegrasi. Keberhasilan model ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan *platform* dalam menarik dan mempertahankan partisipasi berbagai pihak yang terlibat.

Perkembangan teknologi digital telah mendorong pertumbuhan *platform* business di berbagai sektor, seperti perdagangan elektronik, transportasi, pendidikan, keuangan, dan layanan profesional. Model bisnis *platform* menawarkan efisiensi yang lebih tinggi karena mampu mengurangi biaya transaksi, mempercepat pertukaran informasi, serta memperluas akses pasar. Tiwana (2014) *platform* digital menyediakan fondasi teknologi yang memungkinkan berbagai aktor berkolaborasi dan berinovasi secara bersama-sama. Dengan demikian, *platform* tidak hanya menjadi sarana transaksi, tetapi juga menjadi ruang bagi penciptaan inovasi yang berkelanjutan.

Salah satu karakteristik utama *platform* business adalah adanya efek jaringan (*network effects*), yaitu kondisi ketika nilai suatu *platform* meningkat seiring bertambahnya jumlah pengguna. Semakin banyak pengguna yang bergabung, semakin besar manfaat yang diperoleh oleh seluruh anggota dalam ekosistem tersebut. Rochet dan Tirole (2003), efek jaringan menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing karena menciptakan ketergantungan antar pengguna dalam suatu *platform*. Oleh karena itu, perusahaan *platform*

umumnya berupaya meningkatkan jumlah pengguna dan kualitas interaksi untuk memperkuat posisi mereka di pasar.

Konsep *ecosystem economy* berkembang sebagai perluasan dari *platform business* yang menekankan pentingnya kolaborasi antarorganisasi dalam menciptakan nilai bersama. Dalam ekonomi ekosistem, perusahaan tidak lagi beroperasi secara mandiri, tetapi membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan berbagai pemangku kepentingan seperti pemasok, pelanggan, institusi pendidikan, pemerintah, dan mitra teknologi. Adner (2017) menyatakan bahwa ekosistem bisnis merupakan struktur kolaboratif yang memungkinkan berbagai organisasi menggabungkan sumber daya, kapabilitas, dan pengetahuan untuk menghasilkan solusi yang lebih inovatif dan bernilai. Pendekatan ini semakin penting dalam menghadapi kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis digital.

Dalam era transformasi digital, *ecosystem economy* menjadi strategi penting untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis. Kolaborasi dalam ekosistem memungkinkan perusahaan mengakses teknologi baru, memperluas jaringan pasar, serta mempercepat proses inovasi. Jacobides et al. (2018) menyatakan bahwa ekosistem bisnis memberikan peluang bagi organisasi untuk menciptakan nilai yang tidak dapat dihasilkan secara individual. Melalui sinergi berbagai aktor, perusahaan dapat mengembangkan produk dan layanan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan pasar yang terus berubah.

Platform business dan *ecosystem economy* telah menjadi fondasi utama dalam perkembangan ekonomi digital modern. Kedua konsep tersebut mengubah cara organisasi menciptakan nilai, membangun hubungan dengan pelanggan, serta berkolaborasi dengan berbagai pihak dalam lingkungan bisnis yang semakin terhubung. Organisasi yang mampu mengelola *platform* dan membangun ekosistem yang kuat akan memiliki peluang lebih besar untuk mencapai pertumbuhan, inovasi, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap *platform business* dan *ecosystem*

economy menjadi sangat penting dalam merancang strategi bisnis di era digital (Adner, 2017; Parker et al., 2016).

D. Inovasi model bisnis berbasis teknologi

Inovasi model bisnis berbasis teknologi merupakan proses pengembangan cara baru dalam menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai melalui pemanfaatan teknologi digital. Perkembangan teknologi informasi, kecerdasan buatan, komputasi awan, *big data*, dan *Internet of Things* (IoT) telah mendorong perusahaan untuk mengubah pola bisnis konvensional menjadi lebih fleksibel, efisien, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Teece (2018), inovasi model bisnis memungkinkan organisasi mengombinasikan teknologi, sumber daya, dan kapabilitas secara strategis untuk menghasilkan nilai yang lebih tinggi dibandingkan model bisnis tradisional. Dengan demikian, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung operasional, tetapi juga menjadi penggerak utama transformasi bisnis.

Pemanfaatan teknologi dalam inovasi model bisnis memberikan peluang bagi perusahaan untuk menciptakan proposisi nilai yang lebih relevan dan personal. Melalui analisis data pelanggan secara *real-time*, perusahaan dapat memahami preferensi konsumen dengan lebih baik dan menawarkan produk maupun layanan yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Verhoef et al. (2021), teknologi digital memungkinkan perusahaan meningkatkan pengalaman pelanggan melalui layanan yang cepat, terintegrasi, dan berbasis data. Kondisi ini menjadikan inovasi model bisnis sebagai faktor penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan sekaligus memperkuat loyalitas pasar.

Selain meningkatkan nilai bagi pelanggan, inovasi model bisnis berbasis teknologi juga berkontribusi pada efisiensi operasional perusahaan. Otomatisasi proses bisnis, penggunaan sistem digital, serta integrasi teknologi dalam rantai pasok dapat mengurangi biaya operasional dan meningkatkan produktivitas organisasi. Osterwalder et al. (2020) organisasi yang mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam model bisnisnya cenderung lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis

dan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi persaingan. Oleh karena itu, inovasi model bisnis berbasis teknologi menjadi strategi yang semakin penting dalam menjaga keberlanjutan perusahaan.

Perkembangan ekonomi digital juga mendorong munculnya berbagai model bisnis baru yang sebelumnya sulit diwujudkan. Model bisnis berbasis *platform*, layanan berlangganan (*subscription-based business*), ekonomi berbagi (*sharing economy*), dan layanan berbasis aplikasi merupakan contoh inovasi yang lahir dari pemanfaatan teknologi digital. Parker et al. (2016), teknologi digital memungkinkan perusahaan membangun jaringan pengguna yang luas dan menciptakan efek jaringan yang meningkatkan nilai bisnis secara eksponensial. Fenomena ini menunjukkan bahwa inovasi model bisnis tidak hanya menghasilkan efisiensi, tetapi juga membuka peluang pasar baru yang lebih luas.

Keberhasilan inovasi model bisnis berbasis teknologi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengembangkan budaya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Organisasi perlu membangun lingkungan yang mendukung eksperimen, kolaborasi, dan pemanfaatan teknologi baru dalam proses bisnis. Foss dan Saebi (2017) inovasi model bisnis merupakan proses dinamis yang membutuhkan kemampuan organisasi untuk terus mengevaluasi dan menyesuaikan strategi sesuai dengan perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan pasar. Dengan demikian, inovasi tidak dapat dipandang sebagai kegiatan sesaat, tetapi harus menjadi bagian dari strategi jangka panjang perusahaan.

Pada era transformasi digital, inovasi model bisnis berbasis teknologi menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sangat penting. Perusahaan yang mampu memanfaatkan teknologi untuk menciptakan model bisnis yang inovatif akan memiliki peluang lebih besar dalam meningkatkan kinerja, memperluas pasar, dan mempertahankan keberlanjutan usaha. Sebaliknya, organisasi yang gagal beradaptasi dengan perkembangan teknologi berisiko kehilangan daya saing di tengah perubahan

lingkungan bisnis yang semakin cepat. Oleh karena itu, inovasi model bisnis berbasis teknologi menjadi elemen strategis dalam membangun organisasi yang tangguh, adaptif, dan berorientasi pada masa depan (Teece, 2018; Verhoef et al., 2021).

E. Adaptasi organisasi terhadap perubahan digital

Adaptasi organisasi terhadap perubahan digital merupakan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan strategi, struktur, budaya, dan proses bisnis dalam menghadapi perkembangan teknologi yang terus berubah. Perubahan digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi baru, tetapi juga mencakup transformasi menyeluruh terhadap cara organisasi beroperasi dan menciptakan nilai. Verhoef et al. (2021), transformasi digital merupakan proses multidimensional yang melibatkan integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek organisasi guna meningkatkan kinerja dan daya saing. Oleh karena itu, kemampuan beradaptasi menjadi faktor penting bagi organisasi untuk bertahan dan berkembang di era digital.

Salah satu bentuk adaptasi organisasi terhadap perubahan digital adalah pengembangan strategi digital yang selaras dengan tujuan bisnis. Organisasi perlu merancang visi dan arah transformasi yang jelas agar implementasi teknologi dapat memberikan manfaat optimal. Kane et al. (2019), keberhasilan transformasi digital lebih banyak ditentukan oleh strategi, kepemimpinan, dan budaya organisasi dibandingkan oleh teknologi itu sendiri. Dengan adanya strategi digital yang terintegrasi, perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang muncul dari perkembangan teknologi sekaligus mengurangi risiko yang ditimbulkan oleh perubahan lingkungan bisnis.

Selain strategi, perubahan struktur organisasi juga menjadi bagian penting dalam proses adaptasi digital. Struktur organisasi yang terlalu birokratis sering kali menghambat kecepatan pengambilan keputusan dan inovasi. Oleh karena itu, banyak organisasi mulai mengadopsi struktur yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan berbasis tim lintas fungsi. Vial (2019), organisasi yang berhasil bertransformasi secara digital umumnya memiliki kemampuan untuk menciptakan proses kerja yang lebih lincah

(*agile*) sehingga mampu merespons perubahan pasar dan teknologi dengan lebih cepat. Fleksibilitas organisasi menjadi kunci dalam menghadapi ketidakpastian yang muncul akibat perkembangan digital.

Adaptasi digital juga menuntut perubahan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Budaya yang terbuka terhadap perubahan akan memudahkan organisasi dalam mengimplementasikan teknologi baru dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam proses transformasi. Hess et al. (2016) transformasi digital memerlukan budaya organisasi yang mendukung kreativitas, kolaborasi, eksperimen, serta keberanian mengambil risiko. Tanpa adanya perubahan budaya, investasi teknologi yang besar sering kali tidak mampu menghasilkan perubahan yang signifikan dalam kinerja organisasi.

Aspek sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat penting dalam adaptasi organisasi terhadap perubahan digital. Perusahaan perlu meningkatkan kompetensi digital karyawan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pembelajaran sepanjang hayat. Perubahan teknologi yang cepat menuntut tenaga kerja untuk memiliki kemampuan analisis data, literasi digital, pemecahan masalah, serta kemampuan beradaptasi terhadap teknologi baru. Schwab (2017), revolusi industri keempat telah mengubah kebutuhan kompetensi tenaga kerja sehingga organisasi harus berinvestasi pada pengembangan sumber daya manusia agar mampu menghadapi tuntutan pekerjaan masa depan.

Pada akhirnya, adaptasi organisasi terhadap perubahan digital merupakan proses berkelanjutan yang memerlukan komitmen dari seluruh elemen organisasi. Keberhasilan adaptasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengadopsi teknologi, tetapi juga oleh kemampuan mengelola perubahan secara strategis melalui penguatan kepemimpinan, budaya organisasi, struktur kerja, dan kompetensi sumber daya manusia. Organisasi yang mampu beradaptasi secara efektif akan lebih siap menghadapi persaingan, menciptakan inovasi, dan mempertahankan

keberlanjutan bisnis di era ekonomi digital (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

Pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI), *Big Data*, dan *Cloud computing* dalam Bisnis

A. Peran AI dalam pengambilan keputusan bisnis

Kecerdasan buatan atau *Artificial Intelligence* (AI) telah menjadi salah satu teknologi yang paling berpengaruh dalam transformasi bisnis modern. AI memungkinkan organisasi mengolah data dalam jumlah besar secara cepat dan akurat sehingga dapat menghasilkan informasi yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif. Berbeda dengan sistem informasi konvensional, AI mampu melakukan pembelajaran dari data, mengenali pola, serta memberikan prediksi yang membantu manajemen dalam merumuskan strategi bisnis. Russell dan Norvig (2021), AI merupakan sistem yang dirancang untuk meniru kemampuan kognitif manusia dalam memecahkan masalah, belajar dari pengalaman, dan mengambil keputusan secara cerdas. Kemampuan tersebut menjadikan AI sebagai alat strategis dalam meningkatkan kualitas keputusan organisasi.

Dalam konteks bisnis, AI banyak digunakan untuk mendukung proses analisis data dan peramalan. Melalui teknologi *machine learning* dan *predictive analytics*, perusahaan dapat mengidentifikasi tren pasar, memahami perilaku pelanggan, serta memprediksi permintaan produk atau layanan di masa depan. Davenport et al. (2020) AI membantu organisasi mengubah data menjadi wawasan yang bernilai sehingga keputusan bisnis dapat dibuat berdasarkan bukti yang lebih kuat dibandingkan hanya mengandalkan intuisi manajerial. Dengan demikian, penggunaan AI dapat mengurangi tingkat ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan.

AI juga berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas keputusan di berbagai fungsi bisnis. Pada bidang pemasaran, AI digunakan untuk melakukan segmentasi pelanggan, personalisasi promosi, dan analisis

sentimen konsumen. Dalam bidang keuangan, AI membantu mendeteksi risiko kredit, mengidentifikasi potensi penipuan, serta mengoptimalkan investasi. Chui et al. (2018), penerapan AI memungkinkan perusahaan meningkatkan produktivitas melalui otomatisasi berbagai aktivitas analitis dan administratif yang sebelumnya memerlukan waktu serta sumber daya yang besar. Oleh karena itu, AI tidak hanya mendukung pengambilan keputusan strategis, tetapi juga keputusan operasional sehari-hari.

Selain meningkatkan efisiensi, AI memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mengambil keputusan secara *real-time*. Perkembangan teknologi digital menghasilkan aliran data yang sangat besar dan terus berubah, sehingga organisasi membutuhkan sistem yang mampu merespons informasi secara cepat. AI memungkinkan pemrosesan data secara otomatis dan berkelanjutan sehingga perusahaan dapat segera menyesuaikan strategi ketika terjadi perubahan kondisi pasar. Brynjolfsson dan McAfee (2017), organisasi yang memanfaatkan AI secara efektif memiliki kemampuan yang lebih baik dalam merespons dinamika bisnis dan menciptakan keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing yang masih mengandalkan metode pengambilan keputusan tradisional.

Meskipun menawarkan berbagai manfaat, penggunaan AI dalam pengambilan keputusan juga menghadirkan sejumlah tantangan. Kualitas keputusan yang dihasilkan sangat bergantung pada kualitas data yang digunakan dalam proses pembelajaran sistem. Selain itu, muncul pula isu etika, transparansi algoritma, keamanan data, serta potensi bias dalam hasil analisis AI. Kaplan dan Haenlein (2020), organisasi perlu penerapan AI dilakukan secara bertanggung jawab dengan memperhatikan aspek tata kelola, privasi, dan akuntabilitas. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan tidak hanya efektif, tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara etis dan hukum.

AI telah menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan bisnis di era digital. Kemampuan AI dalam menganalisis data, menghasilkan prediksi, mendukung keputusan *real-time*, dan meningkatkan efisiensi operasional memberikan nilai strategis bagi organisasi. Namun, keberhasilan implementasi AI memerlukan kesiapan teknologi, sumber daya manusia, serta tata kelola yang baik agar manfaat yang diperoleh dapat dimaksimalkan. Oleh karena itu, integrasi AI dalam proses pengambilan keputusan menjadi salah satu langkah penting bagi organisasi yang ingin meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis di tengah perkembangan teknologi yang semakin pesat (Davenport et al., 2020; Russell & Norvig, 2021).

B. *Big Data Analytics* untuk strategi bisnis

Big Data Analytics merupakan proses pengumpulan, pengelolaan, dan analisis data dalam jumlah besar, beragam, serta bergerak cepat untuk menghasilkan informasi yang mendukung pengambilan keputusan strategis. Perkembangan teknologi digital telah menghasilkan volume data yang sangat besar dari berbagai sumber, seperti media sosial, transaksi pelanggan, perangkat seluler, sensor digital, dan *platform e-commerce*. Marr (2021), *big data* memungkinkan organisasi memperoleh wawasan yang lebih mendalam mengenai perilaku pelanggan, tren pasar, dan kinerja operasional sehingga dapat meningkatkan efektivitas strategi bisnis. Oleh karena itu, kemampuan mengelola dan menganalisis data menjadi salah satu aset penting dalam persaingan bisnis modern.

Dalam konteks strategi bisnis, *Big Data Analytics* berperan dalam mendukung proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang berbasis bukti (*evidence-based decision making*). Melalui analisis data yang komprehensif, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang pasar, memprediksi perubahan permintaan, serta mengevaluasi efektivitas strategi yang telah diterapkan. Wamba et al. (2017), organisasi yang memanfaatkan *big data* secara optimal memiliki kemampuan yang lebih baik dalam memahami lingkungan bisnis dan merespons perubahan

secara cepat. Dengan demikian, *Big Data Analytics* membantu perusahaan mengurangi ketidakpastian dalam penyusunan strategi bisnis jangka pendek maupun jangka panjang.

Salah satu manfaat utama *Big Data Analytics* adalah kemampuannya dalam memahami perilaku dan kebutuhan pelanggan secara lebih akurat. Data yang diperoleh dari aktivitas digital pelanggan dapat digunakan untuk melakukan segmentasi pasar, personalisasi produk, serta pengembangan strategi pemasaran yang lebih efektif. Davenport et al. (2020) analisis data pelanggan memungkinkan perusahaan menciptakan pengalaman yang lebih relevan dan meningkatkan kepuasan serta loyalitas konsumen. Dalam era persaingan yang semakin ketat, kemampuan memahami pelanggan melalui data menjadi faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Selain mendukung pemasaran, *Big Data Analytics* juga berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi operasional perusahaan. Analisis data dapat digunakan untuk mengoptimalkan rantai pasok, mengelola persediaan, memantau kinerja produksi, serta mengidentifikasi potensi risiko operasional. George et al. (2016), pemanfaatan *big data* memungkinkan organisasi meningkatkan kualitas keputusan manajerial karena didasarkan pada informasi yang lebih akurat dan *real-time*. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas sekaligus mengurangi biaya yang tidak diperlukan dalam proses bisnis.

Big Data Analytics juga menjadi instrumen penting dalam mendorong inovasi dan pengembangan model bisnis baru. Melalui analisis pola dan tren yang muncul dari data, perusahaan dapat menemukan kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi dan menciptakan solusi yang lebih inovatif. Chen et al. (2012) pemanfaatan *big data* tidak hanya memberikan manfaat operasional, tetapi juga memungkinkan organisasi mengembangkan strategi bisnis yang lebih adaptif dan berorientasi pada masa depan. Kemampuan ini sangat penting dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis.

Secara keseluruhan, *Big Data Analytics* telah menjadi komponen strategis dalam pengembangan bisnis di era digital. Kemampuan mengubah data menjadi informasi yang bernilai memungkinkan organisasi meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memahami pelanggan dengan lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional, serta menciptakan inovasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan infrastruktur teknologi, kompetensi sumber daya manusia, dan tata kelola data yang memadai agar manfaat *Big Data Analytics* dapat dioptimalkan untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis dan keunggulan kompetitif jangka panjang (Marr, 2021; Wamba et al., 2017).

C. *Cloud computing* sebagai infrastruktur digital

Cloud computing telah menjadi salah satu infrastruktur digital yang paling penting dalam mendukung transformasi bisnis di era ekonomi digital. *Cloud computing* merupakan model layanan teknologi informasi yang memungkinkan pengguna mengakses sumber daya komputasi, seperti server, penyimpanan data, aplikasi, dan jaringan melalui internet tanpa harus memiliki infrastruktur fisik sendiri. Mell dan Grance (2011), *cloud computing* menyediakan akses yang mudah, fleksibel, dan sesuai kebutuhan terhadap berbagai sumber daya komputasi yang dapat digunakan secara cepat dengan biaya yang lebih efisien. Kemampuan ini menjadikan *cloud computing* sebagai fondasi utama dalam pengembangan sistem bisnis modern yang membutuhkan kecepatan dan skalabilitas tinggi.

Penerapan *cloud computing* memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, terutama dalam meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya investasi teknologi. Sebelum berkembangnya layanan cloud, perusahaan harus menyediakan perangkat keras, pusat data, serta tenaga teknis yang memerlukan biaya besar untuk membangun dan memelihara sistem informasi. Marston et al. (2011), *cloud computing* memungkinkan perusahaan mengubah pengeluaran teknologi dari model investasi besar (*capital expenditure*) menjadi model biaya operasional (*operational expenditure*) yang lebih fleksibel.

Dengan demikian, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif untuk mendukung aktivitas bisnis utama.

Cloud computing juga berperan penting dalam meningkatkan fleksibilitas dan kelincahan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Infrastruktur berbasis cloud memungkinkan perusahaan menyesuaikan kapasitas penyimpanan dan pemrosesan data sesuai kebutuhan tanpa harus melakukan investasi tambahan yang signifikan. Armbrust et al. (2010), kemampuan elastisitas yang dimiliki *cloud computing* memungkinkan organisasi merespons lonjakan permintaan layanan secara cepat dan efisien. Kondisi ini sangat penting bagi perusahaan yang beroperasi di lingkungan bisnis yang dinamis dan membutuhkan respons yang cepat terhadap perubahan pasar.

Selain mendukung efisiensi operasional, *cloud computing* menjadi pendorong utama inovasi digital dalam organisasi. Berbagai teknologi modern seperti kecerdasan buatan (AI), *big data analytics*, *Internet of Things* (IoT), dan aplikasi berbasis *platform* umumnya memanfaatkan infrastruktur cloud sebagai sarana penyimpanan dan pemrosesan data. Sultan (2014), *cloud computing* menyediakan lingkungan yang mendukung pengembangan dan implementasi inovasi digital karena memungkinkan akses terhadap teknologi canggih tanpa memerlukan investasi infrastruktur yang besar. Hal ini membuka peluang bagi perusahaan dari berbagai skala untuk mengembangkan model bisnis yang lebih inovatif dan kompetitif.

Meskipun menawarkan berbagai keuntungan, implementasi *cloud computing* juga menghadapi sejumlah tantangan, terutama terkait keamanan data, privasi, dan tata kelola informasi. Penyimpanan data pada server eksternal menimbulkan kekhawatiran mengenai perlindungan informasi bisnis dan data pelanggan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa penyedia layanan *cloud* memiliki sistem keamanan yang memadai serta mematuhi berbagai regulasi perlindungan data yang berlaku. Alharthi et al. (2017),

keberhasilan implementasi *cloud computing* sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola risiko keamanan dan membangun kepercayaan terhadap layanan yang digunakan.

Cloud computing telah menjadi infrastruktur digital yang mendukung berbagai aktivitas bisnis modern, mulai dari penyimpanan data hingga pengembangan inovasi berbasis teknologi. Kemampuannya dalam meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, skalabilitas, dan akses terhadap teknologi canggih menjadikan *cloud computing* sebagai elemen penting dalam strategi transformasi digital organisasi. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis perlu mengintegrasikan *cloud computing* ke dalam strategi teknologi mereka guna mendukung pengambilan keputusan, inovasi, dan pengembangan bisnis di era digital (Armbrust et al., 2010; Mell & Grance, 2011).

D. Otomatisasi proses bisnis berbasis teknologi

Otomatisasi proses bisnis berbasis teknologi merupakan penggunaan sistem digital, perangkat lunak, dan teknologi cerdas untuk menjalankan berbagai aktivitas operasional secara otomatis dengan intervensi manusia yang minimal. Perkembangan teknologi informasi telah memungkinkan organisasi mengotomatisasi berbagai proses rutin, mulai dari pengelolaan data, layanan pelanggan, administrasi keuangan, hingga pengendalian rantai pasok. Davenport dan Kirby (2016), otomatisasi menjadi bagian penting dari transformasi digital karena mampu meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kecepatan pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya manusia pada aktivitas yang lebih strategis dan bernilai tambah tinggi.

Pemanfaatan otomatisasi memberikan manfaat yang signifikan dalam meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Proses yang sebelumnya dilakukan secara manual sering kali membutuhkan waktu lama, rentan terhadap kesalahan, dan memerlukan biaya yang tinggi. Melalui teknologi seperti *Robotic Process Automation* (RPA), perusahaan dapat mengotomatisasi

tugas-tugas yang bersifat berulang dan berbasis aturan sehingga proses bisnis menjadi lebih cepat dan konsisten. Willcocks et al. (2015), penerapan RPA mampu meningkatkan produktivitas organisasi sekaligus mengurangi biaya operasional secara signifikan. Efisiensi tersebut menjadi salah satu alasan utama meningkatnya adopsi teknologi otomatisasi di berbagai sektor industri.

Selain meningkatkan efisiensi, otomatisasi proses bisnis juga berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan kepada pelanggan. Sistem otomatis memungkinkan perusahaan memberikan layanan yang lebih cepat, akurat, dan tersedia selama 24 jam. Contohnya adalah penggunaan *Chatbot* berbasis kecerdasan buatan untuk menjawab pertanyaan pelanggan atau sistem pemrosesan pesanan otomatis pada *platform e-commerce*. Huang dan Rust (2021), integrasi teknologi otomatisasi dan kecerdasan buatan mampu meningkatkan pengalaman pelanggan melalui layanan yang lebih responsif dan personal. Kondisi ini menjadi faktor penting dalam membangun kepuasan dan loyalitas pelanggan di era digital.

Otomatisasi juga mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif melalui integrasi data dan sistem informasi yang terhubung secara *real-time*. Berbagai aktivitas bisnis yang terdigitalisasi menghasilkan data yang dapat dianalisis untuk memantau kinerja organisasi dan mengidentifikasi peluang perbaikan. Brynjolfsson dan McAfee (2014), organisasi yang mengintegrasikan otomatisasi dengan analitik data memiliki kemampuan yang lebih baik dalam meningkatkan produktivitas dan menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan demikian, otomatisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat operasional, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

Meskipun memberikan berbagai manfaat, implementasi otomatisasi proses bisnis menghadapi sejumlah tantangan. Perubahan teknologi sering kali menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian struktur kerja, pengembangan kompetensi karyawan, serta investasi pada infrastruktur digital.

Selain itu, muncul kekhawatiran mengenai penggantian pekerjaan manusia oleh mesin dan sistem otomatis. Autor (2015), otomatisasi memang dapat mengurangi kebutuhan terhadap pekerjaan rutin, tetapi pada saat yang sama juga menciptakan peluang pekerjaan baru yang membutuhkan keterampilan digital dan kemampuan analitis yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia menjadi aspek penting dalam mendukung keberhasilan implementasi otomatisasi.

Otomatisasi proses bisnis berbasis teknologi telah menjadi elemen strategis dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing organisasi. Kemampuannya dalam mempercepat proses kerja, mengurangi kesalahan, meningkatkan kualitas layanan, serta mendukung pengambilan keputusan menjadikan otomatisasi sebagai bagian penting dari transformasi digital perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi implementasi yang terintegrasi dengan kesiapan teknologi dan sumber daya manusia agar manfaat otomatisasi dapat dioptimalkan untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis di masa depan (Davenport & Kirby, 2016; Willcocks et al., 2015).

E. Peluang dan risiko implementasi teknologi cerdas

Implementasi teknologi cerdas (*intelligent technologies*) telah menjadi salah satu faktor utama yang mendorong transformasi bisnis di era digital. Teknologi cerdas mencakup berbagai inovasi seperti kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), *machine learning*, *Internet of Things* (IoT), robotika, dan analitik data yang memungkinkan sistem melakukan pemrosesan informasi, pembelajaran, serta pengambilan keputusan secara otomatis. Russell dan Norvig (2021), teknologi cerdas memberikan kemampuan bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, dan menghasilkan keputusan yang lebih akurat. Oleh karena itu, adopsi teknologi cerdas semakin menjadi prioritas strategis bagi perusahaan yang ingin meningkatkan daya saing dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Salah satu peluang utama dari implementasi teknologi cerdas adalah peningkatan produktivitas dan efisiensi organisasi. Melalui otomatisasi berbagai proses bisnis, perusahaan dapat mengurangi waktu kerja, meminimalkan kesalahan manusia, dan meningkatkan kualitas output. Brynjolfsson dan McAfee (2017) teknologi cerdas mampu mengotomatisasi berbagai aktivitas rutin sehingga sumber daya manusia dapat lebih fokus pada pekerjaan yang memerlukan kreativitas, inovasi, dan kemampuan pemecahan masalah. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kinerja operasional sekaligus menciptakan nilai tambah yang lebih besar bagi pelanggan.

Selain meningkatkan efisiensi, teknologi cerdas membuka peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan inovasi produk, layanan, dan model bisnis baru. Kemampuan analisis data yang lebih cepat dan akurat memungkinkan organisasi memahami kebutuhan pelanggan secara lebih mendalam serta merancang solusi yang lebih personal. Davenport dan Ronanki (2018), penerapan kecerdasan buatan telah membantu banyak perusahaan mengembangkan layanan berbasis prediksi, personalisasi pelanggan, dan pengambilan keputusan yang lebih responsif. Inovasi tersebut menjadi sumber keunggulan kompetitif yang penting dalam menghadapi persaingan bisnis global.

Meskipun menawarkan berbagai peluang, implementasi teknologi cerdas juga mengandung sejumlah risiko yang perlu dikelola secara hati-hati. Salah satu risiko utama adalah masalah keamanan siber dan perlindungan data. Penggunaan teknologi yang semakin terhubung melalui jaringan digital meningkatkan potensi terjadinya kebocoran data, serangan siber, dan penyalahgunaan informasi. Brous et al. (2020), organisasi harus membangun sistem keamanan yang kuat serta menerapkan tata kelola data yang baik untuk memastikan bahwa implementasi teknologi cerdas tidak menimbulkan ancaman terhadap privasi dan keberlangsungan bisnis.

Risiko lainnya berkaitan dengan aspek sosial dan etika, terutama terkait potensi bias algoritma, transparansi pengambilan keputusan, serta dampak terhadap tenaga kerja. Sistem kecerdasan buatan yang dilatih menggunakan data yang tidak representatif dapat menghasilkan keputusan yang bias dan tidak adil. Selain itu, otomatisasi yang semakin luas dapat mengurangi kebutuhan terhadap beberapa jenis pekerjaan rutin. Kaplan dan Haenlein (2020), organisasi perlu mengembangkan prinsip etika dalam penggunaan teknologi cerdas agar keputusan yang dihasilkan tetap transparan, akuntabel, dan menghormati nilai-nilai kemanusiaan. Pendekatan yang bertanggung jawab menjadi penting untuk menjaga kepercayaan pemangku kepentingan.

Implementasi teknologi cerdas menghadirkan peluang besar sekaligus risiko yang harus dikelola secara seimbang. Di satu sisi, teknologi ini mampu meningkatkan efisiensi, mendorong inovasi, dan memperkuat daya saing organisasi. Di sisi lain, terdapat tantangan terkait keamanan, etika, privasi, dan dampak sosial yang memerlukan perhatian serius. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi implementasi yang komprehensif dengan mengintegrasikan aspek teknologi, sumber daya manusia, tata kelola, dan manajemen risiko agar manfaat teknologi cerdas dapat dimaksimalkan secara berkelanjutan (Davenport & Ronanki, 2018; Russell & Norvig, 2021).

Digitalisasi Operasional dan Pengelolaan Organisasi Modern

A. Digitalisasi proses bisnis dan administrasi

Digitalisasi proses bisnis dan administrasi merupakan upaya pemanfaatan teknologi digital untuk mengubah proses kerja konvensional menjadi sistem yang lebih efisien, terintegrasi, dan berbasis data. Digitalisasi tidak hanya melibatkan konversi dokumen fisik ke format digital, tetapi juga mencakup transformasi cara organisasi menjalankan aktivitas operasional, komunikasi, pengelolaan informasi, serta pengambilan

keputusan. Verhoef et al. (2021), digitalisasi menjadi bagian penting dari transformasi digital yang memungkinkan organisasi meningkatkan kinerja melalui integrasi teknologi dalam berbagai fungsi bisnis. Oleh karena itu, digitalisasi proses bisnis dan administrasi menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi yang ingin meningkatkan daya saing di era ekonomi digital.

Salah satu manfaat utama digitalisasi adalah peningkatan efisiensi operasional. Penggunaan sistem informasi digital memungkinkan berbagai aktivitas administrasi, seperti pengelolaan dokumen, pencatatan transaksi, pengarsipan data, dan pelaporan, dilakukan secara otomatis dan lebih cepat dibandingkan metode manual. Laudon dan Laudon (2022), sistem informasi digital membantu organisasi mengurangi biaya operasional, meminimalkan kesalahan manusia, serta meningkatkan kecepatan akses terhadap informasi yang dibutuhkan. Efisiensi ini memberikan dampak positif terhadap produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Digitalisasi juga meningkatkan kualitas pengelolaan data dan informasi dalam organisasi. Data yang sebelumnya tersebar dalam berbagai dokumen fisik dapat diintegrasikan ke dalam sistem digital yang memungkinkan akses secara *real-time* oleh pihak yang berwenang. Davenport et al. (2020), pengelolaan data yang terintegrasi memungkinkan organisasi memperoleh informasi yang lebih akurat dan relevan untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Dengan adanya sistem administrasi digital, manajemen dapat memantau kinerja organisasi secara lebih efektif serta merespons perubahan lingkungan bisnis dengan lebih cepat.

Selain mendukung efisiensi internal, digitalisasi proses bisnis dan administrasi berperan penting dalam meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. Sistem digital memungkinkan perusahaan memberikan layanan yang lebih cepat, transparan, dan responsif melalui berbagai kanal komunikasi berbasis teknologi. Pelanggan dapat mengakses informasi, melakukan transaksi, dan menyampaikan keluhan secara lebih mudah tanpa dibatasi oleh waktu dan lokasi. Vial

(2019), digitalisasi membantu organisasi menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik melalui penyediaan layanan yang lebih personal dan terintegrasi. Hal ini menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Implementasi digitalisasi juga mendorong perubahan budaya kerja dan kompetensi sumber daya manusia. Karyawan dituntut untuk memiliki kemampuan literasi digital, keterampilan penggunaan teknologi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan sistem kerja. Kane et al. (2019), keberhasilan digitalisasi tidak hanya bergantung pada teknologi yang digunakan, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia dalam mengadopsi dan memanfaatkan teknologi tersebut secara optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan pelatihan dan pengembangan kompetensi untuk mendukung proses transformasi digital yang berkelanjutan.

Digitalisasi proses bisnis dan administrasi merupakan langkah strategis yang mampu meningkatkan efisiensi, kualitas informasi, pelayanan pelanggan, dan daya saing organisasi. Melalui pemanfaatan teknologi digital, organisasi dapat mengintegrasikan berbagai aktivitas bisnis sehingga menjadi lebih efektif dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, digitalisasi tidak lagi dipandang sebagai pilihan, melainkan sebagai kebutuhan utama bagi organisasi yang ingin berkembang dan bertahan dalam era transformasi digital yang semakin kompetitif (Verhoef et al., 2021; Vial, 2019).

B. *Enterprise Resource Planning* (ERP)

Enterprise Resource Planning (ERP) merupakan sistem informasi terintegrasi yang digunakan untuk mengelola dan menghubungkan berbagai fungsi bisnis dalam suatu organisasi melalui satu *platform* yang terpadu. Sistem ERP memungkinkan berbagai departemen, seperti keuangan, sumber daya manusia, produksi, pemasaran, logistik, dan pengadaan, untuk berbagi data secara *real-time* sehingga meningkatkan koordinasi dan efisiensi operasional. Monk dan Wagner (2013), ERP merupakan sistem yang mengintegrasikan proses bisnis utama organisasi ke

dalam satu basis data yang terpusat sehingga informasi dapat diakses secara cepat dan akurat oleh seluruh unit yang berkepentingan. Integrasi ini menjadi fondasi penting bagi organisasi dalam menghadapi tuntutan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif.

Penerapan ERP memberikan manfaat yang signifikan dalam meningkatkan efisiensi proses bisnis. Sebelum menggunakan ERP, banyak organisasi menghadapi masalah berupa duplikasi data, keterlambatan informasi, dan kurangnya koordinasi antarbagian. Dengan adanya sistem ERP, berbagai aktivitas bisnis dapat diotomatisasi dan diintegrasikan sehingga mengurangi pekerjaan administratif yang berulang. Laudon dan Laudon (2022), ERP membantu organisasi meningkatkan produktivitas melalui standarisasi proses kerja dan penyediaan informasi yang konsisten di seluruh bagian organisasi. Efisiensi tersebut memungkinkan perusahaan mengurangi biaya operasional dan meningkatkan kualitas layanan.

Selain meningkatkan efisiensi, ERP mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif melalui penyediaan data yang akurat dan *real-time*. Sistem ERP memungkinkan manajemen memperoleh informasi mengenai kondisi operasional, keuangan, persediaan, dan kinerja organisasi secara cepat. Jacobs dan Weston (2007), salah satu keunggulan utama ERP adalah kemampuannya menyediakan visibilitas yang menyeluruh terhadap aktivitas organisasi sehingga memudahkan proses perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja. Dengan informasi yang lebih terintegrasi, organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

ERP juga berperan penting dalam meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antarunit kerja. Integrasi data dalam satu sistem memungkinkan setiap bagian organisasi bekerja berdasarkan informasi yang sama sehingga mengurangi kesalahan komunikasi dan konflik data. Selain itu, ERP membantu mempercepat aliran informasi dari satu proses ke proses lainnya, misalnya dari bagian penjualan ke produksi atau dari pengadaan

ke keuangan. Leon (2014), sistem ERP menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif karena seluruh aktivitas bisnis terhubung dalam satu sistem yang mendukung koordinasi lintas fungsi secara efektif.

Meskipun menawarkan berbagai manfaat, implementasi ERP sering kali menghadapi sejumlah tantangan. Proses penerapan ERP membutuhkan investasi yang besar, perubahan prosedur kerja, serta kesiapan sumber daya manusia untuk beradaptasi dengan sistem baru. Kegagalan implementasi sering terjadi akibat kurangnya dukungan manajemen, resistensi karyawan, dan ketidaksesuaian antara sistem dengan kebutuhan organisasi. Tarhini et al. (2015), keberhasilan implementasi ERP sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan, kualitas pelatihan pengguna, serta kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan selama proses implementasi berlangsung.

Enterprise Resource Planning (ERP) merupakan teknologi strategis yang mendukung integrasi, efisiensi, dan efektivitas pengelolaan organisasi. Melalui penyatuan berbagai proses bisnis dalam satu sistem yang terintegrasi, ERP membantu organisasi meningkatkan kualitas informasi, memperkuat koordinasi, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Oleh karena itu, penerapan ERP menjadi salah satu langkah penting dalam transformasi digital organisasi guna meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis di era ekonomi digital (Monk & Wagner, 2013; Laudon & Laudon, 2022).

C. *Digital Human Resource Management*

Digital Human Resource Management (Digital HRM) merupakan penerapan teknologi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pengambilan keputusan di bidang manajemen SDM. Digital HRM mencakup penggunaan berbagai teknologi seperti sistem informasi sumber daya manusia (*Human Resource Information System*), kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), analitik SDM, komputasi awan, serta *platform* digital yang mendukung proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan

karyawan. Strohmeier (2020), Digital HRM merupakan transformasi fungsi sumber daya manusia melalui pemanfaatan teknologi digital yang memungkinkan organisasi mengelola tenaga kerja secara lebih strategis dan berbasis data. Perkembangan ini menjadikan fungsi SDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berperan sebagai mitra strategis dalam pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu penerapan utama Digital HRM adalah digitalisasi proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Organisasi saat ini memanfaatkan *platform* digital, media sosial, dan sistem berbasis kecerdasan buatan untuk menjangkau kandidat yang lebih luas serta mempercepat proses seleksi. Teknologi memungkinkan penyaringan lamaran secara otomatis berdasarkan kriteria tertentu sehingga meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam menemukan kandidat yang sesuai. Bondarouk dan Brewster (2016), penggunaan teknologi digital dalam rekrutmen membantu organisasi mengurangi biaya, mempercepat proses perekrutan, dan meningkatkan kualitas keputusan dalam pemilihan tenaga kerja.

Selain rekrutmen, Digital HRM juga berperan penting dalam pengembangan kompetensi dan pembelajaran karyawan. Berbagai *platform* pembelajaran daring (*e-learning*) memungkinkan organisasi menyediakan pelatihan yang lebih fleksibel, mudah diakses, dan sesuai dengan kebutuhan individu. Melalui sistem digital, perusahaan dapat memantau perkembangan kompetensi karyawan secara *real-time* dan merancang program pengembangan yang lebih efektif. Noe et al. (2023), teknologi pembelajaran digital memungkinkan organisasi menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan yang sangat dibutuhkan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja dan perkembangan teknologi yang cepat.

Digital HRM juga mendukung pengelolaan kinerja karyawan melalui pemanfaatan data dan analitik SDM (*people analytics*). Organisasi dapat mengumpulkan dan menganalisis berbagai informasi terkait produktivitas, kehadiran, keterlibatan, serta pencapaian kinerja karyawan secara lebih akurat. Marler

dan Boudreau (2017), analitik SDM membantu organisasi mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tenaga kerja sehingga keputusan terkait pengembangan, promosi, maupun retensi karyawan dapat dilakukan secara lebih objektif dan berbasis data. Pendekatan ini meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia.

Meskipun memberikan berbagai manfaat, implementasi Digital HRM juga menghadapi sejumlah tantangan. Organisasi perlu memastikan keamanan data karyawan, menjaga privasi informasi personal, serta mengatasi resistensi terhadap penggunaan teknologi baru. Selain itu, kesenjangan keterampilan digital di antara karyawan dapat menjadi hambatan dalam pemanfaatan sistem Digital HRM secara optimal. Parry dan Strohmeier (2014), keberhasilan transformasi digital dalam manajemen SDM sangat bergantung pada kesiapan organisasi, dukungan manajemen, serta kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi yang diterapkan.

Digital Human Resource Management menjadi elemen penting dalam transformasi organisasi di era digital. Pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan SDM memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi proses kerja, kualitas pengambilan keputusan, pengembangan kompetensi karyawan, serta efektivitas pengelolaan tenaga kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi Digital HRM yang terintegrasi dengan tujuan bisnis agar mampu menciptakan sumber daya manusia yang adaptif, kompeten, dan siap menghadapi tantangan masa depan (Bondarouk & Brewster, 2016; Strohmeier, 2020).

D. *Supply Chain Management* berbasis digital

Supply Chain Management (SCM) berbasis digital merupakan pendekatan pengelolaan rantai pasok yang memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan integrasi, transparansi, efisiensi, dan responsivitas seluruh aktivitas dalam jaringan pasokan. Digitalisasi rantai pasok melibatkan penggunaan berbagai teknologi seperti *Internet of Things* (IoT), *big data*

analytics, *cloud computing*, *blockchain*, dan kecerdasan buatan untuk menghubungkan pemasok, produsen, distributor, hingga pelanggan dalam satu sistem yang terintegrasi. Ivanov et al. (2019), transformasi digital pada rantai pasok memungkinkan organisasi memperoleh visibilitas yang lebih baik terhadap aliran informasi, barang, dan layanan sehingga meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan secara *real-time*. Oleh karena itu, SCM berbasis digital menjadi faktor strategis dalam meningkatkan daya saing perusahaan di era ekonomi digital.

Salah satu manfaat utama SCM berbasis digital adalah peningkatan visibilitas dan transparansi dalam seluruh proses rantai pasok. Teknologi digital memungkinkan organisasi memantau pergerakan barang, tingkat persediaan, dan status pengiriman secara langsung dari berbagai lokasi. Informasi yang diperoleh secara *real-time* membantu perusahaan mengidentifikasi potensi gangguan serta mengambil tindakan korektif dengan lebih cepat. Christopher (2022), visibilitas yang tinggi dalam rantai pasok menjadi faktor penting dalam meningkatkan kecepatan respons terhadap perubahan permintaan pasar dan ketidakpastian lingkungan bisnis. Dengan demikian, digitalisasi mampu mengurangi risiko keterlambatan dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

SCM berbasis digital juga berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi operasional melalui otomatisasi berbagai proses rantai pasok. Penggunaan sistem digital memungkinkan perusahaan mengoptimalkan pengelolaan persediaan, perencanaan produksi, dan distribusi barang secara lebih akurat. Chopra dan Meindl (2019), integrasi teknologi digital dalam rantai pasok membantu mengurangi biaya operasional, meminimalkan kesalahan manusia, serta meningkatkan produktivitas organisasi. Efisiensi tersebut memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan karena mampu menekan biaya sekaligus meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Selain meningkatkan efisiensi, digitalisasi rantai pasok mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik melalui pemanfaatan data dan analitik. *Big data analytics* memungkinkan organisasi menganalisis pola permintaan, memprediksi kebutuhan pasar, serta mengidentifikasi potensi risiko dalam rantai pasok. Wamba et al. (2020), penggunaan analitik data dalam SCM membantu perusahaan meningkatkan akurasi perencanaan dan memperkuat kemampuan adaptasi terhadap perubahan kondisi bisnis. Dengan adanya informasi yang lebih akurat dan cepat, perusahaan dapat merumuskan strategi rantai pasok yang lebih efektif dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

Perkembangan teknologi digital juga mendorong munculnya konsep rantai pasok yang lebih tangguh (*resilient supply chain*). Gangguan global seperti pandemi, konflik geopolitik, dan bencana alam menunjukkan pentingnya kemampuan organisasi dalam mengelola risiko rantai pasok secara proaktif. Teknologi digital memungkinkan perusahaan melakukan pemantauan risiko secara berkelanjutan dan mengembangkan strategi mitigasi yang lebih efektif. Ivanov dan Dolgui (2020), digitalisasi meningkatkan ketahanan rantai pasok melalui kemampuan prediksi, simulasi, dan pengambilan keputusan yang lebih cepat dalam menghadapi gangguan operasional.

Supply Chain Management berbasis digital menjadi elemen penting dalam transformasi bisnis modern. Integrasi teknologi digital ke dalam rantai pasok mampu meningkatkan transparansi, efisiensi, ketahanan, dan kualitas pengambilan keputusan organisasi. Dengan semakin kompleksnya lingkungan bisnis global, perusahaan perlu mengembangkan sistem rantai pasok yang terhubung dan berbasis data agar dapat mempertahankan daya saing serta memberikan nilai yang lebih besar kepada pelanggan. Oleh karena itu, digitalisasi SCM menjadi investasi strategis yang mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis di era digital (Christopher, 2022; Ivanov et al., 2019).

E. Pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven management*)

Pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven management*) merupakan pendekatan manajemen yang menggunakan data sebagai dasar utama dalam merumuskan kebijakan, strategi, dan keputusan organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya pemanfaatan data yang akurat, relevan, dan terkini untuk mengurangi ketergantungan pada intuisi atau asumsi semata. Dalam era digital, organisasi memiliki akses terhadap data dalam jumlah besar yang berasal dari berbagai sumber, seperti transaksi bisnis, media sosial, sistem informasi, dan interaksi pelanggan. Provost dan Fawcett (2013), keputusan yang didukung oleh analisis data memiliki potensi menghasilkan hasil yang lebih efektif karena didasarkan pada bukti empiris yang dapat diukur dan diverifikasi. Oleh karena itu, data menjadi aset strategis yang mendukung keunggulan kompetitif organisasi.

Penerapan *data-driven management* memungkinkan organisasi memahami kondisi internal maupun eksternal secara lebih mendalam. Melalui analisis data, perusahaan dapat mengidentifikasi tren pasar, pola perilaku pelanggan, serta peluang dan ancaman yang muncul di lingkungan bisnis. Davenport et al. (2012), organisasi yang mengintegrasikan analitik data dalam proses manajerial memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengantisipasi perubahan pasar dan mengambil keputusan yang lebih cepat dibandingkan pesaing. Dengan demikian, pemanfaatan data membantu organisasi meningkatkan kualitas perencanaan dan memperkuat posisi strategisnya.

Salah satu manfaat utama pengambilan keputusan berbasis data adalah peningkatan akurasi dan objektivitas keputusan. Data yang diolah melalui berbagai metode analitik mampu memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi organisasi dan alternatif tindakan yang tersedia. Marr (2021), penggunaan data dalam proses pengambilan keputusan membantu mengurangi bias subjektif yang sering muncul dalam

penilaian manajerial. Selain itu, data memungkinkan organisasi melakukan evaluasi yang lebih terukur terhadap efektivitas kebijakan dan program yang telah dijalankan sehingga keputusan berikutnya dapat dibuat dengan lebih tepat.

Pengambilan keputusan berbasis data juga mendukung peningkatan efisiensi operasional organisasi. Analisis data dapat digunakan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, serta meningkatkan produktivitas proses bisnis. Dalam bidang pemasaran, misalnya, data digunakan untuk menentukan segmentasi pelanggan dan strategi promosi yang lebih efektif. Sementara itu, dalam bidang operasional, data membantu perusahaan memprediksi permintaan pasar dan mengelola persediaan secara lebih efisien. Sharda et al. (2023), pemanfaatan analitik bisnis memungkinkan organisasi meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan pada berbagai tingkat manajemen, mulai dari operasional hingga strategis.

Meskipun menawarkan berbagai keuntungan, implementasi *data-driven management* juga menghadapi sejumlah tantangan. Organisasi perlu memastikan kualitas data yang digunakan karena data yang tidak akurat atau tidak lengkap dapat menghasilkan keputusan yang keliru. Selain itu, diperlukan infrastruktur teknologi yang memadai serta sumber daya manusia yang memiliki kemampuan analisis data. McAfee dan Brynjolfsson (2012), keberhasilan organisasi dalam memanfaatkan data tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada budaya organisasi yang mendukung penggunaan data dalam setiap proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pengembangan literasi data menjadi aspek penting dalam mendukung implementasi pendekatan ini.

Data-driven management telah menjadi pendekatan yang sangat penting dalam pengelolaan organisasi modern. Kemampuan memanfaatkan data secara efektif memungkinkan organisasi meningkatkan kualitas keputusan, memperkuat efisiensi operasional, memahami kebutuhan pelanggan, serta merespons perubahan lingkungan bisnis dengan lebih cepat.

Dalam era transformasi digital yang ditandai oleh pertumbuhan data yang sangat pesat, organisasi yang mampu membangun budaya pengambilan keputusan berbasis data akan memiliki peluang lebih besar untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan bisnis jangka panjang (Davenport et al., 2012; Provost & Fawcett, 2013).

Kepemimpinan Digital dan Manajemen Perubahan dalam Transformasi Bisnis

A. Konsep *Digital Leadership*

Digital leadership merupakan konsep kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mengarahkan, mengelola, dan mentransformasikan organisasi agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang semakin dinamis. Di era transformasi digital, peran pemimpin tidak hanya terbatas pada pengelolaan sumber daya organisasi, tetapi juga mencakup kemampuan membangun visi digital, mendorong inovasi, serta menciptakan budaya organisasi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi. Kane et al. (2019), *digital leadership* menuntut pemimpin untuk memahami bagaimana teknologi dapat digunakan sebagai alat strategis dalam menciptakan nilai dan meningkatkan daya saing organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan digital menjadi faktor kunci dalam keberhasilan transformasi organisasi modern.

Salah satu karakteristik utama *digital leadership* adalah kemampuan merumuskan visi dan strategi digital yang jelas. Pemimpin digital harus mampu mengidentifikasi peluang yang muncul dari perkembangan teknologi serta mengintegrasikannya ke dalam strategi organisasi. Visi digital yang kuat membantu organisasi memahami arah perubahan dan menyelaraskan berbagai aktivitas menuju tujuan yang sama. Westerman et al. (2014), organisasi yang berhasil melakukan transformasi digital umumnya dipimpin oleh pemimpin yang mampu menghubungkan inovasi teknologi dengan strategi bisnis secara efektif. Dengan demikian, visi digital menjadi

fondasi penting dalam menciptakan transformasi yang berkelanjutan.

Selain memiliki visi strategis, digital leader juga dituntut untuk mendorong budaya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Perkembangan teknologi yang sangat cepat mengharuskan organisasi untuk terus beradaptasi dan mengembangkan kemampuan baru. Pemimpin perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, kolaborasi, eksperimen, dan keberanian dalam menghadapi perubahan. El Sawy et al. (2016), kepemimpinan digital berperan penting dalam membangun organisasi yang *agile* dan mampu merespons perubahan pasar secara cepat melalui inovasi yang berkelanjutan. Budaya organisasi yang mendukung inovasi menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan transformasi digital.

Digital leadership juga berkaitan erat dengan kemampuan mengelola sumber daya manusia di lingkungan kerja digital. Pemimpin perlu memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi digital yang memadai serta mampu memanfaatkan teknologi secara produktif. Selain itu, digital leader harus mampu membangun komunikasi yang efektif melalui berbagai *platform* digital dan menciptakan keterlibatan karyawan dalam proses transformasi. Avolio et al. (2014), teknologi digital telah mengubah pola interaksi antara pemimpin dan anggota organisasi sehingga diperlukan pendekatan kepemimpinan yang lebih kolaboratif, fleksibel, dan berbasis teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara pemimpin dan sumber daya manusia yang dipimpinnya.

Dalam konteks pengambilan keputusan, *digital leadership* menekankan pentingnya penggunaan data dan teknologi sebagai dasar perumusan kebijakan organisasi. Pemimpin digital memanfaatkan data analitik, kecerdasan buatan, dan sistem informasi untuk memperoleh wawasan yang lebih akurat dalam menghadapi berbagai tantangan bisnis. George et al. (2016), organisasi yang dipimpin dengan pendekatan berbasis data

memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengidentifikasi peluang, mengelola risiko, dan meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, literasi digital dan kemampuan memahami data menjadi kompetensi yang semakin penting bagi para pemimpin di era digital.

Digital leadership merupakan bentuk kepemimpinan yang mengintegrasikan visi strategis, pemanfaatan teknologi, inovasi, pengembangan sumber daya manusia, dan pengambilan keputusan berbasis data dalam menghadapi tantangan transformasi digital. Pemimpin yang mampu mengelola perubahan secara efektif akan membantu organisasi meningkatkan daya saing, menciptakan inovasi, dan mencapai keberlanjutan di tengah lingkungan bisnis yang terus berkembang. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi *digital leadership* menjadi kebutuhan penting bagi organisasi yang ingin sukses dalam era ekonomi digital (Kane et al., 2019; Westerman et al., 2014).

Digital leadership tidak hanya menuntut kemampuan mengelola teknologi, tetapi juga kemampuan membangun visi, inovasi, dan keberanian mengambil risiko dalam menghadapi ketidakpastian. Karakteristik tersebut sejalan dengan konsep entrepreneurial leadership yang menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan yang proaktif dalam menciptakan nilai dan peluang baru (Wulandari et al., 2025).

B. Kompetensi pemimpin di era digital

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara organisasi beroperasi, berinteraksi, dan menciptakan nilai, sehingga menuntut pemimpin untuk memiliki kompetensi yang berbeda dibandingkan era sebelumnya. Pemimpin di era digital tidak hanya dituntut memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan tradisional, tetapi juga harus mampu memahami perkembangan teknologi serta dampaknya terhadap strategi dan proses bisnis organisasi. Kane et al. (2019), pemimpin digital yang efektif adalah mereka yang mampu mengombinasikan pemahaman teknologi dengan kemampuan mengelola manusia dan perubahan organisasi. Dengan demikian, kompetensi digital

menjadi elemen penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi transformasi digital.

Salah satu kompetensi utama pemimpin di era digital adalah literasi digital (*digital literacy*). Literasi digital mencakup kemampuan memahami, mengevaluasi, dan memanfaatkan teknologi digital secara efektif dalam berbagai aktivitas organisasi. Pemimpin yang memiliki literasi digital yang baik akan lebih mampu mengidentifikasi peluang inovasi, memilih teknologi yang sesuai, serta mengantisipasi risiko yang muncul dari perubahan teknologi. Westerman et al. (2014), pemahaman yang memadai mengenai teknologi digital membantu pemimpin menyelaraskan investasi teknologi dengan tujuan strategis organisasi sehingga mampu menghasilkan nilai bisnis yang optimal.

Selain literasi digital, kemampuan berpikir strategis menjadi kompetensi yang sangat penting bagi pemimpin di era digital. Lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian menuntut pemimpin untuk mampu melihat peluang jangka panjang serta merumuskan strategi yang adaptif terhadap perubahan. Pemimpin perlu memahami tren teknologi, perilaku konsumen, serta dinamika pasar yang terus berkembang. Vial (2019), transformasi digital memerlukan pemimpin yang mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam strategi organisasi dan mengarahkan perubahan secara sistematis. Kemampuan berpikir strategis memungkinkan organisasi tetap kompetitif di tengah persaingan global yang semakin ketat. Pemimpin pada era digital perlu memiliki kemampuan berpikir inovatif, berorientasi pada peluang, serta mampu mengambil keputusan strategis dalam kondisi yang penuh ketidakpastian. Kompetensi tersebut merupakan bagian penting dari entrepreneurial leadership yang mendukung keberhasilan transformasi organisasi (Wulandari et al., 2025).

Kompetensi lain yang tidak kalah penting adalah kemampuan mengelola perubahan (*change management*). Transformasi digital sering kali membawa perubahan pada struktur organisasi, budaya kerja, proses bisnis, dan pola interaksi

antarindividu. Pemimpin harus mampu mengelola resistensi terhadap perubahan serta membangun komitmen seluruh anggota organisasi terhadap visi transformasi yang telah ditetapkan. Kotter (2012), keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengomunikasikan visi, membangun dukungan, dan menggerakkan seluruh pemangku kepentingan menuju tujuan yang sama. Oleh karena itu, keterampilan manajemen perubahan menjadi kompetensi yang sangat relevan dalam era digital.

Pemimpin di era digital juga perlu memiliki kemampuan kolaborasi dan komunikasi yang efektif. Teknologi telah mengubah pola kerja menjadi lebih fleksibel, terhubung secara virtual, dan melibatkan berbagai pihak dari latar belakang yang berbeda. Pemimpin harus mampu membangun kolaborasi lintas fungsi, lintas organisasi, bahkan lintas negara dengan memanfaatkan *platform* digital. Avolio et al. (2014), kepemimpinan digital membutuhkan kemampuan membangun hubungan yang kuat melalui media teknologi serta menciptakan keterlibatan anggota organisasi dalam lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi. Kemampuan komunikasi yang baik akan memperkuat koordinasi dan meningkatkan efektivitas kerja tim.

Kompetensi pemimpin di era digital mencakup literasi digital, pemikiran strategis, kemampuan mengelola perubahan, kolaborasi, komunikasi, serta kemampuan memanfaatkan data dan teknologi untuk mendukung pengambilan keputusan. Kompetensi-kompetensi tersebut menjadi fondasi bagi pemimpin dalam menghadapi tantangan transformasi digital yang terus berkembang. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong pengembangan kapasitas kepemimpinan digital agar para pemimpin mampu menciptakan inovasi, meningkatkan daya saing, dan memastikan keberlanjutan organisasi di era ekonomi digital (Kane et al., 2019; Westerman et al., 2014).

C. Manajemen perubahan organisasi

Manajemen perubahan organisasi merupakan proses sistematis yang dilakukan untuk membantu individu, kelompok, dan organisasi beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam

lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan dapat dipicu oleh berbagai faktor, seperti perkembangan teknologi, persaingan bisnis, regulasi pemerintah, perubahan kebutuhan pelanggan, maupun transformasi digital. Dalam konteks organisasi modern, perubahan bukan lagi suatu pilihan, melainkan kebutuhan untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan bisnis. Kotter (2012), manajemen perubahan merupakan pendekatan yang dirancang untuk mengarahkan organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan melalui proses yang terencana dan terstruktur. Oleh karena itu, keberhasilan perubahan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola proses transisi secara efektif.

Salah satu aspek penting dalam manajemen perubahan adalah penciptaan visi perubahan yang jelas dan mudah dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Visi perubahan berfungsi sebagai panduan yang menjelaskan alasan perubahan dilakukan, tujuan yang ingin dicapai, serta manfaat yang akan diperoleh organisasi. Burnes (2020), visi yang kuat membantu menciptakan kesamaan persepsi dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap proses perubahan. Tanpa adanya visi yang jelas, perubahan sering kali menimbulkan kebingungan dan resistensi yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen perubahan juga menuntut keterlibatan aktif para pemimpin dalam mengarahkan dan mengelola proses transformasi. Pemimpin berperan sebagai agen perubahan yang mampu memberikan inspirasi, membangun kepercayaan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan adaptasi. Hiatt (2006), keberhasilan perubahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengomunikasikan urgensi perubahan dan membangun kesiapan individu untuk menerima kondisi baru. Kepemimpinan yang efektif dapat mengurangi ketidakpastian yang sering muncul selama proses perubahan berlangsung.

Selain kepemimpinan, komunikasi yang efektif menjadi faktor penting dalam manajemen perubahan organisasi. Proses perubahan sering kali menimbulkan kekhawatiran, ketidakpastian, dan resistensi dari karyawan karena adanya perubahan pola kerja atau tanggung jawab yang harus dijalankan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan informasi yang jelas, terbuka, dan konsisten mengenai tujuan serta dampak perubahan yang akan dilakukan. Hayes (2022), komunikasi yang baik dapat meningkatkan pemahaman karyawan terhadap perubahan dan mendorong partisipasi yang lebih aktif dalam proses transformasi organisasi.

Dalam era transformasi digital, manajemen perubahan juga berkaitan erat dengan pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Perubahan teknologi menuntut organisasi untuk meningkatkan keterampilan digital, kemampuan adaptasi, dan budaya pembelajaran berkelanjutan di kalangan karyawan. Vial (2019), transformasi digital yang berhasil tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi mengelola perubahan perilaku dan pola kerja sumber daya manusianya. Oleh karena itu, pelatihan, pendampingan, dan pengembangan kompetensi menjadi bagian integral dari strategi manajemen perubahan.

Manajemen perubahan organisasi merupakan proses penting yang memungkinkan organisasi beradaptasi dengan berbagai tantangan dan peluang yang muncul dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Keberhasilan perubahan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti visi yang jelas, kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang terbuka, serta kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan. Keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengomunikasikan visi perubahan, membangun komitmen anggota organisasi, dan menciptakan budaya inovatif yang mendukung transformasi berkelanjutan (Wulandari et al., 2025). Dengan menerapkan manajemen perubahan secara sistematis, organisasi dapat meningkatkan kemampuan adaptasi,

memperkuat daya saing, dan mencapai tujuan transformasi secara berkelanjutan (Burnes, 2020; Kotter, 2012).

D. Budaya inovasi dan transformasi digital

Budaya inovasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan perilaku dalam organisasi yang mendorong terciptanya ide-ide baru, eksperimen, pembelajaran, serta perbaikan berkelanjutan. Dalam era transformasi digital, budaya inovasi menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mengadopsi teknologi dan menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan implementasi teknologi, tetapi juga memerlukan perubahan pola pikir dan budaya kerja yang mendukung kreativitas serta adaptasi. Kane et al. (2019), keberhasilan transformasi digital lebih banyak ditentukan oleh aspek manusia dan budaya organisasi dibandingkan oleh teknologi itu sendiri. Oleh karena itu, budaya inovasi menjadi fondasi utama dalam membangun organisasi yang siap menghadapi era digital.

Salah satu karakteristik budaya inovasi adalah keterbukaan terhadap perubahan dan pembelajaran berkelanjutan. Budaya inovasi dapat berkembang ketika pemimpin memberikan ruang eksperimen, mendorong kreativitas, serta mendukung pengambilan risiko yang terukur sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi (Wulandari et al., 2025). Organisasi yang memiliki budaya inovasi mendorong anggotanya untuk terus mengembangkan pengetahuan, mencoba pendekatan baru, serta belajar dari pengalaman maupun kegagalan. Dalam konteks transformasi digital, kemampuan belajar menjadi sangat penting karena perkembangan teknologi berlangsung dengan sangat cepat. Schein dan Schein (2021), budaya organisasi yang mendukung pembelajaran memungkinkan individu lebih mudah menerima perubahan dan berpartisipasi aktif dalam proses transformasi. Dengan demikian, organisasi dapat lebih responsif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar.

Budaya inovasi juga ditandai oleh adanya dukungan terhadap kreativitas dan eksperimen. Organisasi perlu memberikan ruang bagi karyawan untuk mengemukakan ide-ide baru tanpa takut terhadap kegagalan. Pendekatan ini mendorong munculnya solusi inovatif yang dapat meningkatkan kualitas produk, layanan, maupun proses bisnis. Westerman et al. (2014), perusahaan yang berhasil dalam transformasi digital umumnya menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi, eksplorasi ide, dan pengambilan risiko yang terukur. Dukungan terhadap kreativitas menjadi salah satu faktor yang mempercepat proses inovasi dalam organisasi.

Selain itu, kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam membangun budaya inovasi dan transformasi digital. Pemimpin perlu menjadi teladan dalam menerima perubahan, memanfaatkan teknologi, dan mendorong inovasi di seluruh tingkat organisasi. Mereka juga harus mampu mengomunikasikan visi digital yang jelas serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran. Vial (2019), transformasi digital yang berhasil membutuhkan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan perubahan teknologi dengan perubahan budaya organisasi. Dengan adanya dukungan pemimpin, proses transformasi dapat berjalan lebih efektif dan diterima oleh seluruh anggota organisasi.

Budaya inovasi dalam transformasi digital juga memerlukan kolaborasi yang kuat antarindividu, tim, dan unit kerja. Teknologi digital memungkinkan organisasi bekerja secara lebih terhubung dan lintas fungsi sehingga pertukaran pengetahuan dapat berlangsung lebih cepat. Nambisan et al. (2019), inovasi digital sering kali lahir dari kolaborasi antara berbagai pihak yang memiliki kompetensi dan perspektif berbeda. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya kerja yang mendorong kerja sama, komunikasi terbuka, dan berbagi pengetahuan sebagai bagian dari proses inovasi berkelanjutan.

Budaya inovasi merupakan elemen penting yang mendukung keberhasilan transformasi digital organisasi. Budaya yang mendorong pembelajaran, kreativitas, kolaborasi, dan keterbukaan terhadap perubahan akan membantu organisasi memanfaatkan teknologi secara optimal serta menciptakan nilai baru bagi pelanggan dan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan budaya inovasi sebagai bagian dari strategi transformasi digital agar mampu meningkatkan daya saing, keberlanjutan, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang terus berkembang (Kane et al., 2019; Vial, 2019).

E. Strategi membangun organisasi yang adaptif

Organisasi yang adaptif adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat, efektif, dan berkelanjutan. Dalam era digital yang ditandai oleh perkembangan teknologi, perubahan perilaku konsumen, dan persaingan global yang semakin dinamis, kemampuan beradaptasi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Organisasi yang adaptif tidak hanya mampu bertahan menghadapi perubahan, tetapi juga mampu memanfaatkan perubahan tersebut sebagai peluang untuk berkembang dan berinovasi. Reeves dan Deimler (2011), organisasi yang adaptif memiliki kemampuan untuk terus belajar, bereksperimen, serta menyesuaikan strategi dan operasionalnya sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah. Oleh karena itu, adaptabilitas menjadi kompetensi organisasi yang sangat penting dalam menghadapi ketidakpastian masa depan.

Salah satu strategi utama dalam membangun organisasi yang adaptif adalah mengembangkan budaya pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning culture*). Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kompetensi, berbagi pengetahuan, dan mengembangkan keterampilan baru sesuai dengan kebutuhan zaman. Senge (2006), organisasi pembelajar (*learning organization*) memiliki kemampuan untuk memperluas kapasitas anggotanya dalam menciptakan hasil yang diinginkan melalui

proses pembelajaran yang berkesinambungan. Budaya pembelajaran memungkinkan organisasi lebih cepat memahami perubahan dan menemukan solusi yang tepat terhadap tantangan yang dihadapi.

Strategi berikutnya adalah membangun struktur organisasi yang fleksibel dan lincah (*agile organization*). Struktur yang terlalu birokratis sering kali menghambat kecepatan pengambilan keputusan dan respons terhadap perubahan. Organisasi adaptif cenderung menerapkan pola kerja yang lebih kolaboratif, desentralisasi kewenangan, dan pengambilan keputusan yang lebih cepat. Denning (2018), organisasi yang menerapkan prinsip kelincahan (*agility*) mampu merespons perubahan pasar dengan lebih efektif karena memiliki proses kerja yang lebih fleksibel dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, fleksibilitas organisasi menjadi elemen penting dalam membangun kemampuan adaptasi yang berkelanjutan.

Selain itu, pemanfaatan teknologi digital menjadi strategi penting dalam meningkatkan adaptabilitas organisasi. Teknologi memungkinkan organisasi memperoleh informasi secara *real-time*, mempercepat komunikasi, serta meningkatkan efisiensi operasional dan pengambilan keputusan. Vial (2019), transformasi digital memberikan peluang bagi organisasi untuk meningkatkan kemampuan adaptasi melalui integrasi teknologi ke dalam proses bisnis dan strategi organisasi. Penggunaan teknologi yang tepat membantu organisasi mengidentifikasi perubahan lingkungan lebih cepat dan mengambil tindakan yang sesuai untuk mempertahankan daya saing.

Kepemimpinan yang visioner dan adaptif juga merupakan faktor penting dalam membangun organisasi yang mampu menghadapi perubahan. Pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk mengantisipasi tren masa depan, mengelola ketidakpastian, serta mendorong inovasi di seluruh tingkat organisasi. Kotter (2012), pemimpin yang efektif mampu menciptakan rasa urgensi terhadap perubahan, membangun komitmen bersama, dan mengarahkan organisasi menuju tujuan.

yang jelas. Kepemimpinan adaptif membantu organisasi mengatasi hambatan perubahan dan menciptakan lingkungan yang mendukung pembaruan secara terus-menerus.

Membangun organisasi yang adaptif memerlukan kombinasi antara budaya pembelajaran, struktur yang fleksibel, pemanfaatan teknologi digital, dan kepemimpinan yang visioner. Pemimpin transformasional dan entrepreneurial leader memiliki kesamaan dalam kemampuan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai visi bersama melalui inovasi, perubahan, dan penciptaan nilai yang berkelanjutan (Wulandari et al., 2025). Strategi-strategi tersebut memungkinkan organisasi meningkatkan kemampuan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang kompleks dan tidak pasti. Dalam era transformasi digital, organisasi yang adaptif akan lebih mampu menciptakan inovasi, meningkatkan daya saing, serta mempertahankan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas adaptif harus menjadi bagian integral dari strategi organisasi modern (Reeves & Deimler, 2011; Vial, 2019).

Digitalisasi dan transformasi bisnis telah menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi dalam menghadapi era disrupsi teknologi yang ditandai oleh perubahan yang cepat, kompleks, dan kompetitif. Transformasi model bisnis digital memungkinkan perusahaan menciptakan nilai baru melalui inovasi, *platform* digital, dan pemanfaatan teknologi yang mendukung keunggulan kompetitif. Penerapan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), *Big Data*, dan *Cloud computing* memberikan kemampuan kepada organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional, menghasilkan keputusan yang lebih akurat, serta mengembangkan layanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Selain itu, digitalisasi operasional dan pengelolaan organisasi modern membantu menciptakan proses bisnis yang lebih terintegrasi, fleksibel, dan berbasis data. Keberhasilan transformasi tersebut juga sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan digital yang mampu mengarahkan perubahan, membangun budaya inovasi, serta

mengelola adaptasi organisasi secara efektif. Oleh karena itu, integrasi transformasi model bisnis, pemanfaatan teknologi digital, modernisasi operasional, dan kepemimpinan digital menjadi fondasi utama bagi organisasi untuk meningkatkan daya saing, menciptakan inovasi berkelanjutan, dan mencapai keberhasilan bisnis di era ekonomi digital.

***E-commerce* dan *Digital Marketing* dalam Ke-wirausahaan**

Strategi Pengembangan *E-commerce* bagi Wirausaha di Era Ekonomi Digital

A. Konsep dan karakteristik *e-commerce*

E-commerce (*electronic commerce*) merupakan aktivitas perdagangan barang, jasa, maupun informasi yang dilakukan melalui jaringan elektronik, terutama internet. *E-commerce* memungkinkan terjadinya transaksi bisnis tanpa batasan geografis dan waktu, sehingga penjual dan pembeli dapat berinteraksi secara lebih mudah dan efisien. Perkembangan teknologi digital, meningkatnya akses internet, serta penggunaan perangkat mobile telah mendorong pertumbuhan *e-commerce* secara signifikan di berbagai negara. Laudon dan Traver (2024), *e-commerce* mencakup seluruh proses transaksi bisnis yang dilakukan secara digital, mulai dari promosi, pemesanan, pembayaran, hingga layanan purna jual. Oleh karena itu, *e-commerce* telah menjadi salah satu pilar utama dalam perkembangan ekonomi digital modern.

Secara konseptual, *e-commerce* tidak hanya berfokus pada aktivitas jual beli secara online, tetapi juga mencakup integrasi berbagai proses bisnis yang mendukung transaksi elektronik. Melalui *platform* digital, perusahaan dapat mengelola hubungan dengan pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis secara lebih efektif. Turban et al. (2021), *e-commerce* merupakan sistem yang menghubungkan berbagai pihak dalam suatu ekosistem digital yang memungkinkan pertukaran nilai secara elektronik. Dengan demikian, *e-commerce* menjadi sarana yang mendukung

efisiensi operasional sekaligus memperluas peluang bisnis di pasar global.

Salah satu karakteristik utama *e-commerce* adalah kemampuannya menjangkau pasar yang lebih luas dibandingkan perdagangan konvensional. Internet memungkinkan pelaku usaha menawarkan produk dan layanan kepada konsumen di berbagai wilayah tanpa harus memiliki toko fisik. Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019), karakteristik global reach dalam *e-commerce* memungkinkan organisasi memperluas pasar dengan biaya yang relatif lebih rendah dibandingkan model bisnis tradisional. Kondisi ini memberikan peluang yang besar bagi usaha kecil, menengah, maupun perusahaan besar untuk meningkatkan skala bisnisnya.

Karakteristik lainnya adalah interaktivitas dan personalisasi layanan. *Platform e-commerce* memungkinkan perusahaan berinteraksi langsung dengan pelanggan melalui berbagai fitur digital, seperti ulasan produk, layanan pelanggan daring, rekomendasi produk, dan komunikasi *real-time*. Data yang dihasilkan dari aktivitas pelanggan dapat digunakan untuk memahami preferensi konsumen dan menawarkan pengalaman yang lebih personal. Strauss dan Frost (2022), kemampuan personalisasi menjadi salah satu keunggulan utama *e-commerce* karena dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat loyalitas terhadap merek.

Selain itu, *e-commerce* memiliki karakteristik berupa kecepatan akses informasi dan efisiensi transaksi. Konsumen dapat memperoleh informasi produk, membandingkan harga, melakukan pembayaran, dan melacak pengiriman barang hanya dalam beberapa langkah melalui perangkat digital. Teknologi pembayaran elektronik dan sistem logistik yang terintegrasi semakin meningkatkan kenyamanan dalam bertransaksi. Laudon dan Traver (2024), efisiensi dan kemudahan akses menjadi faktor utama yang mendorong meningkatnya adopsi *e-commerce* oleh masyarakat di seluruh dunia. Keunggulan ini menjadikan *e-commerce* sebagai alternatif yang lebih praktis dibandingkan metode perdagangan konvensional.

Secara keseluruhan, *e-commerce* merupakan model perdagangan digital yang memanfaatkan teknologi internet untuk memfasilitasi transaksi bisnis secara lebih efektif, efisien, dan fleksibel. Karakteristiknya yang mencakup jangkauan pasar global, interaktivitas, personalisasi layanan, serta kemudahan akses informasi menjadikan *e-commerce* sebagai salah satu inovasi paling berpengaruh dalam dunia bisnis modern. Oleh karena itu, pemahaman mengenai konsep dan karakteristik *e-commerce* menjadi penting bagi pelaku usaha untuk memanfaatkan peluang ekonomi digital dan meningkatkan daya saing dalam lingkungan bisnis yang semakin terdigitalisasi (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019; Laudon & Traver, 2024).

B. Jenis-jenis *platform e-commerce*

Platform e-commerce merupakan sarana digital yang digunakan untuk mempertemukan penjual dan pembeli dalam melakukan transaksi secara elektronik. Perkembangan teknologi informasi telah melahirkan berbagai jenis *platform e-commerce* yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pasar yang beragam. *Platform* tersebut tidak hanya berfungsi sebagai tempat transaksi, tetapi juga menyediakan layanan pendukung seperti pembayaran digital, promosi produk, layanan pelanggan, dan pengelolaan logistik. Laudon dan Traver (2024), keberagaman *platform e-commerce* mencerminkan perkembangan kebutuhan konsumen dan model bisnis yang semakin kompleks dalam ekonomi digital. Oleh karena itu, pemahaman mengenai jenis-jenis *platform e-commerce* menjadi penting bagi pelaku usaha dalam menentukan strategi pemasaran dan distribusi yang tepat.

Salah satu jenis *platform e-commerce* yang paling umum adalah *Business to Consumer* (B2C), yaitu model transaksi yang dilakukan antara perusahaan dan konsumen akhir. Dalam model ini, perusahaan menjual produk atau jasa secara langsung kepada pelanggan melalui situs web atau aplikasi digital. *Platform* B2C menawarkan kemudahan akses, variasi produk yang luas, dan proses transaksi yang cepat. Turban et al. (2021), model B2C menjadi bentuk *e-commerce* yang paling berkembang karena didukung oleh meningkatnya penggunaan internet dan

perangkat mobile oleh masyarakat. Model ini banyak digunakan oleh perusahaan ritel yang ingin menjangkau pelanggan secara lebih luas melalui kanal digital.

Jenis berikutnya adalah *Business to Business* (B2B), yaitu transaksi elektronik yang terjadi antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. *Platform* B2B biasanya digunakan untuk pengadaan bahan baku, distribusi produk, atau kerja sama antarorganisasi dalam rantai pasok. Karakteristik utama model ini adalah volume transaksi yang besar, hubungan bisnis jangka panjang, serta proses negosiasi yang lebih kompleks dibandingkan model B2C. Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019), *platform* B2B berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat integrasi antarperusahaan dalam ekosistem bisnis digital.

Selain B2C dan B2B, terdapat pula model *Consumer to Consumer* (C2C), yaitu *platform* yang memungkinkan individu menjual produk atau jasa secara langsung kepada individu lainnya. Dalam model ini, *platform* berfungsi sebagai perantara yang menyediakan ruang transaksi dan menjamin keamanan proses jual beli. Strauss dan Frost (2022), *platform* C2C berkembang pesat seiring meningkatnya ekonomi berbagi (*sharing economy*) dan kemudahan akses teknologi digital. Model ini memberikan peluang bagi masyarakat untuk menjadi pelaku usaha tanpa memerlukan investasi besar dalam membangun toko fisik maupun sistem transaksi sendiri.

Jenis *platform e-commerce* lainnya adalah *Consumer to Business* (C2B), yaitu model yang memungkinkan individu menawarkan produk, jasa, atau keahlian kepada perusahaan. Contohnya dapat ditemukan pada *platform* freelance, pemasaran afiliasi, maupun penyedia konten digital. Dalam model ini, konsumen memiliki peran aktif sebagai penyedia nilai bagi organisasi. Turban et al. (2021), model C2B menunjukkan perubahan pola bisnis modern yang semakin menempatkan individu sebagai aktor penting dalam ekosistem ekonomi digital. Perkembangan teknologi memungkinkan perusahaan

memperoleh berbagai layanan dan ide inovatif dari masyarakat secara lebih fleksibel.

Secara keseluruhan, *platform e-commerce* terdiri atas berbagai jenis yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan transaksi yang berbeda, seperti B2C, B2B, C2C, dan C2B. Masing-masing model memiliki karakteristik, mekanisme, serta target pengguna yang berbeda, namun semuanya berkontribusi dalam memperluas akses pasar dan meningkatkan efisiensi aktivitas ekonomi. Dengan memahami berbagai jenis *platform e-commerce*, pelaku usaha dapat memilih model yang paling sesuai dengan tujuan bisnis dan kebutuhan konsumennya. Oleh karena itu, penguasaan konsep *platform e-commerce* menjadi salah satu kompetensi penting dalam menghadapi perkembangan ekonomi digital yang semakin dinamis (Laudon & Traver, 2024; Turban et al., 2021).

C. Integrasi *e-commerce* dalam model bisnis kewirausahaan

Integrasi *e-commerce* dalam model bisnis kewirausahaan merupakan proses pemanfaatan *platform* dan teknologi digital untuk mendukung aktivitas bisnis, mulai dari pemasaran, penjualan, pembayaran, hingga layanan pelanggan. Dalam era ekonomi digital, *e-commerce* telah menjadi komponen penting yang memungkinkan wirausahawan memperluas pasar, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Laudon dan Traver (2024), *e-commerce* tidak hanya berfungsi sebagai saluran transaksi digital, tetapi juga menjadi bagian integral dari strategi bisnis yang mendukung pertumbuhan dan inovasi perusahaan. Oleh karena itu, integrasi *e-commerce* menjadi langkah strategis bagi pelaku usaha yang ingin meningkatkan daya saing di pasar yang semakin terdigitalisasi.

Salah satu manfaat utama integrasi *e-commerce* dalam kewirausahaan adalah kemampuan menjangkau pasar yang lebih luas tanpa dibatasi oleh lokasi geografis. Melalui *platform* digital, pelaku usaha dapat menawarkan produk dan layanan kepada konsumen di berbagai daerah bahkan lintas negara dengan biaya yang relatif lebih rendah dibandingkan membuka toko fisik.

Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019), *e-commerce* memungkinkan usaha kecil dan menengah memperluas jangkauan pasar serta meningkatkan peluang pertumbuhan bisnis melalui akses yang lebih luas terhadap pelanggan. Kondisi ini memberikan kesempatan yang lebih besar bagi wirausahawan untuk mengembangkan usahanya secara berkelanjutan.

Selain memperluas pasar, integrasi *e-commerce* juga meningkatkan efisiensi proses bisnis. Berbagai aktivitas seperti pengelolaan pesanan, pembayaran, inventaris, dan komunikasi dengan pelanggan dapat dilakukan secara otomatis melalui sistem digital. Otomatisasi ini membantu mengurangi biaya operasional, meminimalkan kesalahan administrasi, dan mempercepat proses pelayanan. Turban et al. (2021), penerapan *e-commerce* memungkinkan organisasi mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis dalam satu *platform* sehingga meningkatkan produktivitas dan efektivitas operasional. Dengan demikian, wirausahawan dapat lebih fokus pada pengembangan strategi dan inovasi bisnis.

Integrasi *e-commerce* juga mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik melalui pemanfaatan data pelanggan dan aktivitas transaksi. *Platform e-commerce* menyediakan berbagai informasi yang dapat dianalisis untuk memahami perilaku konsumen, preferensi produk, serta tren pasar. Data tersebut menjadi dasar dalam merancang strategi pemasaran, pengembangan produk, dan peningkatan layanan pelanggan. Strauss dan Frost (2022), penggunaan data digital dalam *e-commerce* memungkinkan perusahaan menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih personal dan meningkatkan efektivitas pemasaran. Kemampuan memanfaatkan data ini menjadi salah satu keunggulan penting dalam model bisnis kewirausahaan modern.

Di sisi lain, integrasi *e-commerce* juga mendorong inovasi model bisnis. Wirausahawan dapat mengembangkan berbagai bentuk layanan baru seperti penjualan berbasis langganan (*subscription*), *dropshipping*, *marketplace*, maupun layanan digital yang tidak memerlukan kehadiran fisik. Perkembangan

teknologi memungkinkan terciptanya model bisnis yang lebih fleksibel dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Nambisan (2017), teknologi digital telah membuka peluang bagi munculnya inovasi kewirausahaan yang mampu menciptakan nilai baru melalui pemanfaatan *platform* dan jaringan digital. Oleh karena itu, *e-commerce* menjadi sarana penting dalam mendukung kreativitas dan inovasi bisnis.

Integrasi *e-commerce* dalam model bisnis kewirausahaan memberikan berbagai manfaat yang mencakup perluasan pasar, peningkatan efisiensi operasional, pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan, serta pengembangan inovasi bisnis. Keberadaan *e-commerce* telah mengubah cara wirausahawan menjalankan dan mengembangkan usaha mereka di era digital. Dengan memanfaatkan teknologi dan *platform e-commerce* secara optimal, pelaku usaha dapat meningkatkan daya saing, memperkuat hubungan dengan pelanggan, dan menciptakan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penguasaan *e-commerce* menjadi salah satu kompetensi penting bagi wirausahawan dalam menghadapi dinamika ekonomi digital yang terus berkembang (Laudon & Traver, 2024; Nambisan, 2017).

D. Optimalisasi marketplace untuk peningkatan penjualan

Marketplace telah menjadi salah satu *platform* digital yang paling banyak digunakan oleh pelaku usaha untuk memasarkan produk dan meningkatkan penjualan. Marketplace merupakan wadah daring yang mempertemukan penjual dan pembeli dalam satu ekosistem digital yang menyediakan berbagai fasilitas, seperti katalog produk, sistem pembayaran, promosi, dan layanan logistik. Kehadiran marketplace memberikan peluang bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) maupun perusahaan besar untuk menjangkau pasar yang lebih luas tanpa harus membangun infrastruktur *e-commerce* sendiri. Laudon dan Traver (2024), marketplace berperan penting dalam mempercepat proses digitalisasi bisnis karena mampu menghubungkan jutaan konsumen dan pelaku usaha dalam satu *platform* yang terintegrasi. Oleh karena itu, optimalisasi

marketplace menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja penjualan di era digital.

Salah satu langkah utama dalam optimalisasi marketplace adalah meningkatkan kualitas tampilan dan informasi produk. Konsumen cenderung memilih produk yang memiliki foto berkualitas tinggi, deskripsi yang jelas, serta informasi yang lengkap mengenai spesifikasi dan manfaat produk. Tampilan produk yang menarik dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dan memperbesar peluang terjadinya pembelian. Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019), kualitas konten digital merupakan faktor penting yang memengaruhi keputusan pembelian konsumen dalam lingkungan *e-commerce*. Oleh karena itu, pelaku usaha perlu memastikan bahwa seluruh informasi produk disajikan secara profesional dan informatif.

Optimalisasi marketplace juga dapat dilakukan melalui pemanfaatan fitur promosi yang tersedia dalam *platform*. Berbagai marketplace menyediakan fasilitas seperti iklan berbayar, diskon, voucher, program gratis ongkir, dan kampanye promosi khusus yang dapat digunakan untuk meningkatkan visibilitas produk. Pemanfaatan fitur-fitur tersebut membantu produk tampil lebih menonjol dibandingkan produk pesaing. Strauss dan Frost (2022), strategi promosi digital yang terintegrasi mampu meningkatkan trafik kunjungan, memperluas jangkauan pasar, dan mendorong peningkatan konversi penjualan. Dengan demikian, penggunaan fitur promosi secara tepat menjadi salah satu kunci keberhasilan pemasaran melalui marketplace.

Selain promosi, pengelolaan pelayanan pelanggan yang baik juga menjadi faktor penting dalam optimalisasi marketplace. Respons yang cepat terhadap pertanyaan pelanggan, penanganan keluhan yang profesional, serta ketepatan pengiriman produk dapat meningkatkan tingkat kepuasan konsumen. Sistem penilaian dan ulasan yang tersedia di marketplace menjadikan kualitas pelayanan sebagai salah satu indikator utama yang memengaruhi reputasi penjual. Turban et al. (2021), kepercayaan pelanggan dalam transaksi digital sangat

dipengaruhi oleh pengalaman berbelanja dan kualitas interaksi yang diberikan oleh penjual. Oleh karena itu, pelayanan yang unggul dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan mendorong pembelian ulang.

Pemanfaatan data dan analitik marketplace juga berperan penting dalam meningkatkan penjualan. Marketplace umumnya menyediakan berbagai informasi terkait jumlah kunjungan, tingkat konversi, produk terlaris, serta perilaku pelanggan. Data tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas strategi pemasaran dan mengidentifikasi peluang pengembangan bisnis. Marr (2021), pengambilan keputusan berbasis data memungkinkan perusahaan merancang strategi yang lebih tepat sasaran dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya. Dengan memahami pola perilaku pelanggan, pelaku usaha dapat mengoptimalkan penawaran produk sesuai dengan kebutuhan pasar.

Optimalisasi marketplace merupakan strategi yang sangat penting dalam meningkatkan penjualan dan daya saing bisnis di era digital. Melalui pengelolaan tampilan produk yang menarik, pemanfaatan fitur promosi, peningkatan kualitas layanan pelanggan, serta penggunaan data analitik untuk pengambilan keputusan, pelaku usaha dapat memaksimalkan potensi marketplace sebagai saluran pemasaran dan penjualan. Oleh karena itu, kemampuan mengelola marketplace secara efektif menjadi salah satu kompetensi utama yang harus dimiliki oleh wirausahawan untuk mencapai pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dalam lingkungan ekonomi digital yang semakin kompetitif (Laudon & Traver, 2024; Marr, 2021).

- E. Tantangan dan peluang *e-commerce* bagi UMKM dan startup
- E-commerce* telah menjadi salah satu pendorong utama pertumbuhan bisnis digital, khususnya bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) serta startup. Kehadiran *platform e-commerce* memberikan kesempatan bagi pelaku usaha untuk memasarkan produk dan layanan kepada konsumen yang lebih luas tanpa harus mengeluarkan biaya besar untuk membangun toko fisik. Melalui internet, UMKM dan startup dapat menjangkau

pasar lokal, nasional, bahkan internasional dengan lebih mudah. Laudon dan Traver (2024), *e-commerce* memungkinkan perusahaan kecil bersaing dengan perusahaan besar melalui akses yang lebih terbuka terhadap pasar dan teknologi digital. Oleh karena itu, *e-commerce* menjadi instrumen penting dalam mendukung pertumbuhan kewirausahaan dan ekonomi digital.

Salah satu peluang terbesar yang ditawarkan *e-commerce* adalah perluasan akses pasar. Sebelum berkembangnya perdagangan digital, banyak UMKM menghadapi keterbatasan dalam menjangkau konsumen di luar wilayah operasionalnya. Dengan adanya *platform* digital, produk dapat dipasarkan kepada pelanggan dari berbagai daerah tanpa hambatan geografis yang signifikan. Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019), *e-commerce* menciptakan peluang bagi usaha kecil untuk meningkatkan visibilitas merek dan memperluas pangsa pasar melalui strategi pemasaran digital yang lebih efektif. Kesempatan ini memungkinkan UMKM dan startup untuk meningkatkan penjualan serta mempercepat pertumbuhan bisnis.

Selain memperluas pasar, *e-commerce* juga memberikan peluang dalam meningkatkan efisiensi operasional. Berbagai aktivitas bisnis seperti promosi, pemesanan, pembayaran, dan layanan pelanggan dapat dilakukan secara digital dan terintegrasi. Hal ini membantu pelaku usaha mengurangi biaya operasional serta meningkatkan produktivitas. Turban et al. (2021), teknologi *e-commerce* memungkinkan organisasi mengotomatisasi berbagai proses bisnis sehingga dapat beroperasi dengan lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Bagi startup yang umumnya memiliki keterbatasan sumber daya, efisiensi ini menjadi faktor penting dalam mempertahankan keberlangsungan usaha.

Meskipun menawarkan berbagai peluang, implementasi *e-commerce* juga menghadirkan sejumlah tantangan bagi UMKM dan startup. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan kompetensi digital dan sumber daya manusia. Banyak pelaku usaha masih menghadapi kesulitan dalam mengelola *platform* digital, memanfaatkan data pelanggan, serta menerapkan

strategi pemasaran online yang efektif. OECD (2021), kesenjangan keterampilan digital menjadi salah satu hambatan utama yang mengurangi kemampuan UMKM dalam memanfaatkan potensi ekonomi digital secara optimal. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas digital menjadi kebutuhan yang mendesak bagi pelaku usaha.

Tantangan lainnya adalah tingginya tingkat persaingan dalam ekosistem *e-commerce*. Kemudahan akses terhadap *platform* digital menyebabkan semakin banyak pelaku usaha yang menawarkan produk serupa kepada konsumen. Kondisi ini menuntut UMKM dan startup untuk memiliki keunggulan kompetitif melalui inovasi produk, kualitas layanan, maupun strategi pemasaran yang efektif. Selain itu, masalah keamanan transaksi, perlindungan data pelanggan, dan perubahan preferensi konsumen juga menjadi tantangan yang harus dihadapi. Nambisan (2017), keberhasilan usaha digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan dinamika pasar yang berlangsung sangat cepat.

Secara keseluruhan, *e-commerce* memberikan peluang yang sangat besar bagi UMKM dan startup untuk berkembang melalui perluasan pasar, peningkatan efisiensi, dan inovasi model bisnis. Namun, peluang tersebut juga disertai berbagai tantangan yang berkaitan dengan kompetensi digital, persaingan, dan perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, pelaku usaha perlu meningkatkan kemampuan teknologi, mengembangkan strategi pemasaran digital yang tepat, serta membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan agar dapat memanfaatkan potensi *e-commerce* secara optimal. Dengan kesiapan yang baik, *e-commerce* dapat menjadi sarana yang efektif untuk mendorong pertumbuhan dan keberhasilan UMKM maupun startup di era ekonomi digital (Laudon & Traver, 2024; OECD, 2021).

***Digital Marketing* Berbasis Data untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha**

A. Konsep *data-driven marketing*

Data-driven marketing merupakan pendekatan pemasaran yang memanfaatkan data sebagai dasar utama dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi pemasaran. Dalam pendekatan ini, keputusan pemasaran tidak lagi hanya didasarkan pada intuisi atau pengalaman semata, tetapi didukung oleh analisis data yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti transaksi pelanggan, media sosial, situs web, aplikasi digital, dan sistem manajemen pelanggan. Wedel dan Kannan (2016), *data-driven marketing* memungkinkan perusahaan memahami perilaku konsumen secara lebih akurat sehingga strategi pemasaran dapat dirancang berdasarkan kebutuhan dan preferensi pelanggan yang nyata. Oleh karena itu, pendekatan ini menjadi semakin penting dalam era digital yang ditandai oleh melimpahnya data dan perkembangan teknologi analitik.

Perkembangan teknologi informasi dan internet telah meningkatkan ketersediaan data dalam jumlah yang sangat besar. Setiap aktivitas pelanggan di *platform* digital menghasilkan jejak data yang dapat digunakan untuk memperoleh wawasan mengenai perilaku, minat, dan pola konsumsi pelanggan. Davenport et al. (2020), kemampuan mengumpulkan dan menganalisis data secara efektif memungkinkan organisasi mengidentifikasi peluang pasar, memprediksi kebutuhan pelanggan, serta meningkatkan efektivitas kampanye pemasaran. Dengan demikian, data menjadi aset strategis yang mendukung keunggulan kompetitif perusahaan dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Salah satu karakteristik utama *data-driven marketing* adalah segmentasi pelanggan yang lebih akurat. Melalui analisis data, perusahaan dapat mengelompokkan pelanggan berdasarkan karakteristik demografis, perilaku pembelian, preferensi produk, maupun tingkat keterlibatan mereka dengan merek. Segmentasi yang lebih spesifik memungkinkan perusahaan menyusun strategi pemasaran yang lebih relevan

dan tepat sasaran. Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019), pemanfaatan data pelanggan dalam proses segmentasi membantu meningkatkan efektivitas komunikasi pemasaran dan memperbesar peluang keberhasilan kampanye promosi. Hal ini menunjukkan bahwa data memiliki peran penting dalam menciptakan pemasaran yang lebih terpersonalisasi.

Selain segmentasi, *data-driven marketing* juga mendukung personalisasi pengalaman pelanggan. Perusahaan dapat menggunakan data untuk memberikan rekomendasi produk, penawaran khusus, serta konten yang sesuai dengan kebutuhan individu pelanggan. Personalisasi tersebut mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat hubungan antara konsumen dengan merek. Kotler et al. (2021), pemasaran modern semakin berfokus pada penciptaan pengalaman pelanggan yang relevan dan bernilai melalui pemanfaatan teknologi serta analisis data. Oleh karena itu, *data-driven marketing* menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan menciptakan keunggulan kompetitif.

Keunggulan lain dari *data-driven marketing* adalah kemampuannya dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja pemasaran secara lebih objektif. Berbagai indikator seperti tingkat konversi, jumlah kunjungan, keterlibatan pelanggan, dan pengembalian investasi pemasaran (*return on marketing investment*) dapat dipantau secara *real-time*. Informasi tersebut membantu perusahaan melakukan penyesuaian strategi secara cepat apabila ditemukan ketidaksesuaian dengan target yang telah ditetapkan. Marr (2021), organisasi yang memanfaatkan data dalam pengambilan keputusan pemasaran memiliki kemampuan yang lebih baik dalam meningkatkan efektivitas program pemasaran dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.

Secara keseluruhan, *data-driven marketing* merupakan pendekatan pemasaran yang memanfaatkan data sebagai dasar dalam memahami pelanggan, merancang strategi, melakukan personalisasi, serta mengevaluasi kinerja pemasaran. Kemampuan mengelola dan menganalisis data secara efektif

memungkinkan perusahaan meningkatkan ketepatan keputusan pemasaran dan menciptakan nilai yang lebih besar bagi pelanggan. Dalam era transformasi digital, penguasaan konsep *data-driven marketing* menjadi faktor penting bagi organisasi untuk meningkatkan daya saing, memperkuat hubungan pelanggan, dan mencapai keberhasilan bisnis yang berkelanjutan (Wedel & Kannan, 2016; Kotler et al., 2021).

B. Analisis perilaku konsumen digital

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara konsumen mencari informasi, mengevaluasi produk, melakukan pembelian, serta berinteraksi dengan merek. Perilaku konsumen digital merujuk pada seluruh aktivitas dan proses pengambilan keputusan konsumen yang berlangsung melalui media dan *platform* digital. Konsumen saat ini memiliki akses yang lebih luas terhadap informasi produk, ulasan pelanggan, perbandingan harga, dan rekomendasi dari berbagai sumber daring sebelum melakukan pembelian. Kotler et al. (2021), transformasi digital telah menciptakan konsumen yang lebih terhubung, informatif, dan aktif dalam menentukan pilihan pembelian. Oleh karena itu, memahami perilaku konsumen digital menjadi aspek penting dalam merancang strategi pemasaran yang efektif.

Salah satu karakteristik utama konsumen digital adalah tingginya ketergantungan terhadap informasi yang tersedia secara online. Sebelum membeli suatu produk atau jasa, konsumen cenderung melakukan pencarian informasi melalui mesin pencari, media sosial, marketplace, maupun situs ulasan pelanggan. Informasi tersebut digunakan untuk mengurangi risiko dan meningkatkan keyakinan dalam proses pengambilan keputusan. Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019), akses terhadap informasi digital telah mengubah perjalanan pelanggan (*customer journey*) menjadi lebih kompleks karena konsumen memiliki banyak alternatif sumber informasi sebelum memutuskan pembelian. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk menyediakan informasi yang akurat, relevan, dan mudah diakses.

Selain pencarian informasi, media sosial memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk perilaku konsumen digital. Interaksi dengan konten digital, ulasan pelanggan, *influencer*, dan komunitas daring sering kali memengaruhi persepsi serta keputusan pembelian konsumen. Tuten (2021), media sosial telah menjadi salah satu sumber utama dalam membangun kesadaran merek dan memengaruhi preferensi pelanggan melalui komunikasi yang bersifat interaktif dan partisipatif. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami bagaimana konsumen berinteraksi dengan konten digital untuk meningkatkan efektivitas strategi pemasaran mereka.

Analisis perilaku konsumen digital juga menunjukkan bahwa personalisasi menjadi faktor yang semakin penting dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang positif. Konsumen cenderung memberikan respons yang lebih baik terhadap penawaran dan komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan serta preferensi mereka. Melalui pemanfaatan data pelanggan, perusahaan dapat mengembangkan rekomendasi produk, promosi, dan layanan yang lebih relevan. Wedel dan Kannan (2016), analisis data memungkinkan organisasi memahami pola perilaku konsumen secara lebih mendalam sehingga dapat menciptakan pengalaman yang lebih personal dan meningkatkan keterlibatan pelanggan dengan merek.

Perilaku konsumen digital juga dipengaruhi oleh faktor kemudahan, kecepatan, dan kenyamanan dalam bertransaksi. Konsumen modern menginginkan proses pembelian yang sederhana, akses informasi yang cepat, serta layanan yang responsif. Pengalaman pengguna (*user experience*) yang baik menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu *platform* digital dalam menarik dan mempertahankan pelanggan. Lemon dan Verhoef (2016), pengalaman pelanggan yang positif di berbagai titik interaksi digital dapat meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan kemungkinan pembelian ulang. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mengevaluasi dan meningkatkan kualitas layanan digital yang diberikan kepada pelanggan.

Secara keseluruhan, analisis perilaku konsumen digital memberikan wawasan penting mengenai bagaimana konsumen mencari informasi, berinteraksi dengan merek, dan membuat keputusan pembelian dalam lingkungan digital. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi perilaku konsumen memungkinkan perusahaan merancang strategi pemasaran yang lebih tepat sasaran, personal, dan efektif. Dalam era ekonomi digital yang semakin kompetitif, kemampuan menganalisis perilaku konsumen digital menjadi salah satu kunci keberhasilan organisasi dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan meningkatkan kinerja bisnis secara berkelanjutan (Kotler et al., 2021; Wedel & Kannan, 2016).

C. Pemanfaatan *big data* dan analytics dalam pemasaran

Big data dan analytics telah menjadi komponen penting dalam strategi pemasaran modern karena memungkinkan organisasi mengelola dan menganalisis data dalam jumlah besar untuk menghasilkan wawasan yang bernilai. *Big data* mengacu pada kumpulan data yang memiliki volume, kecepatan, dan keragaman yang tinggi sehingga memerlukan teknologi khusus untuk pengelolaan dan analisisnya. Dalam konteks pemasaran, data dapat berasal dari berbagai sumber, seperti transaksi pelanggan, media sosial, mesin pencari, aplikasi mobile, situs web, dan perangkat digital lainnya. Wedel dan Kannan (2016), pemanfaatan *big data* memungkinkan perusahaan memahami perilaku pelanggan secara lebih mendalam dan merancang strategi pemasaran yang lebih efektif. Oleh karena itu, *big data* menjadi aset strategis yang mendukung pengambilan keputusan berbasis fakta dalam aktivitas pemasaran.

Salah satu manfaat utama *big data* dalam pemasaran adalah kemampuan untuk memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan secara lebih akurat. Analisis terhadap data pelanggan memungkinkan perusahaan mengidentifikasi pola perilaku, kebiasaan pembelian, serta faktor-faktor yang memengaruhi keputusan konsumen. Informasi tersebut dapat digunakan untuk mengembangkan produk, layanan, dan kampanye pemasaran yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar. Davenport et al.

(2020), kemampuan mengolah data pelanggan secara efektif membantu organisasi menciptakan nilai yang lebih besar melalui strategi pemasaran yang lebih relevan dan terpersonalisasi. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Big data dan analytics juga mendukung segmentasi pasar yang lebih tepat sasaran. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang hanya menggunakan karakteristik demografis, analisis data memungkinkan segmentasi berdasarkan perilaku, minat, preferensi, dan tingkat keterlibatan pelanggan. Segmentasi yang lebih rinci membantu perusahaan merancang pesan pemasaran yang lebih efektif untuk setiap kelompok pelanggan. Kotler et al. (2021), pemasaran berbasis data memungkinkan organisasi mengembangkan strategi yang lebih personal sehingga dapat meningkatkan efektivitas komunikasi pemasaran dan memperbesar peluang konversi penjualan. Kemampuan ini menjadi salah satu keunggulan utama dalam persaingan bisnis digital.

Selain segmentasi dan personalisasi, analytics berperan penting dalam memprediksi perilaku pelanggan dan tren pasar di masa depan. Dengan menggunakan teknik analitik prediktif dan kecerdasan buatan, perusahaan dapat memperkirakan kebutuhan pelanggan, potensi permintaan produk, serta efektivitas kampanye pemasaran yang akan dijalankan. Marr (2021), analitik prediktif membantu organisasi mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan kemampuan dalam merespons perubahan pasar secara proaktif. Oleh karena itu, pemanfaatan analytics tidak hanya berfungsi untuk memahami kondisi saat ini, tetapi juga untuk merencanakan strategi bisnis yang lebih baik di masa mendatang.

Big data juga memungkinkan perusahaan mengukur kinerja pemasaran secara lebih akurat dan *real-time*. Berbagai indikator seperti tingkat kunjungan situs web, keterlibatan pelanggan di media sosial, tingkat konversi, dan pengembalian investasi pemasaran dapat dianalisis secara berkelanjutan.

Informasi tersebut membantu manajer pemasaran mengevaluasi efektivitas program yang dijalankan dan melakukan penyesuaian strategi dengan cepat apabila diperlukan. Sharda et al. (2023), penggunaan business analytics dalam pemasaran meningkatkan kualitas pengambilan keputusan karena didasarkan pada data yang objektif dan dapat diukur. Hal ini memungkinkan organisasi mengoptimalkan penggunaan sumber daya pemasaran secara lebih efisien.

Secara keseluruhan, pemanfaatan *big data* dan analytics dalam pemasaran memberikan berbagai manfaat yang mencakup pemahaman pelanggan yang lebih baik, segmentasi pasar yang lebih akurat, personalisasi layanan, prediksi perilaku konsumen, serta evaluasi kinerja pemasaran secara *real-time*. Dalam era digital yang ditandai oleh melimpahnya data dan persaingan yang semakin ketat, kemampuan mengelola dan menganalisis data menjadi faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kapabilitas *big data* dan analytics sebagai bagian integral dari strategi pemasaran untuk meningkatkan efektivitas bisnis dan menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi pelanggan (Wedel & Kannan, 2016; Davenport et al., 2020).

D. *Customer segmentation* dan personalisasi pemasaran

Customer segmentation dan personalisasi pemasaran merupakan dua strategi penting dalam pemasaran modern yang bertujuan meningkatkan efektivitas komunikasi dan kepuasan pelanggan. *Customer segmentation* adalah proses mengelompokkan pelanggan ke dalam beberapa segmen berdasarkan karakteristik tertentu, seperti demografi, geografis, psikografis, maupun perilaku pembelian. Sementara itu, personalisasi pemasaran merupakan upaya menyesuaikan pesan, produk, layanan, dan pengalaman pelanggan berdasarkan kebutuhan serta preferensi masing-masing individu. Kotler et al. (2021), perkembangan teknologi digital dan analitik data telah memungkinkan perusahaan mengembangkan strategi pemasaran yang lebih terarah dan berpusat pada pelanggan.

Oleh karena itu, segmentasi dan personalisasi menjadi elemen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif di era digital.

Customer segmentation membantu perusahaan memahami keberagaman kebutuhan dan karakteristik pelanggan. Setiap kelompok pelanggan memiliki preferensi, motivasi, dan perilaku yang berbeda sehingga memerlukan pendekatan pemasaran yang berbeda pula. Dengan melakukan segmentasi yang tepat, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya pemasaran secara lebih efektif dan mengembangkan strategi yang sesuai dengan target pasar tertentu. Wedel dan Kannan (2016), segmentasi berbasis data memungkinkan organisasi mengidentifikasi kelompok pelanggan yang memiliki nilai ekonomi tinggi serta merancang program pemasaran yang lebih relevan. Pendekatan ini membantu meningkatkan efektivitas kampanye pemasaran dan memperbesar peluang keberhasilan bisnis.

Dalam era digital, segmentasi pelanggan tidak lagi hanya didasarkan pada faktor demografis, tetapi juga pada data perilaku yang diperoleh dari aktivitas pelanggan di berbagai *platform* digital. Informasi mengenai riwayat pembelian, pola pencarian, interaksi media sosial, serta preferensi produk dapat digunakan untuk membangun profil pelanggan yang lebih akurat. Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019), pemanfaatan data digital memungkinkan perusahaan melakukan segmentasi secara dinamis dan *real-time* sesuai dengan perubahan perilaku pelanggan. Dengan demikian, organisasi dapat lebih responsif dalam menyesuaikan strategi pemasaran terhadap kebutuhan pasar yang terus berkembang.

Personalisasi pemasaran merupakan tahap lanjutan setelah proses segmentasi dilakukan. Melalui personalisasi, perusahaan dapat memberikan rekomendasi produk, promosi, dan komunikasi yang disesuaikan dengan karakteristik serta kebutuhan setiap pelanggan. Teknologi seperti kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) dan analitik data memungkinkan perusahaan menyampaikan pesan yang lebih relevan kepada pelanggan pada waktu yang tepat. Davenport et al. (2020),

personalisasi yang didukung oleh teknologi digital dapat meningkatkan pengalaman pelanggan, memperkuat keterlibatan (*customer engagement*), dan mendorong peningkatan loyalitas terhadap merek. Oleh karena itu, personalisasi menjadi strategi yang semakin penting dalam lingkungan pemasaran digital.

Penerapan *Customer segmentation* dan personalisasi pemasaran juga memberikan manfaat bagi perusahaan dalam meningkatkan efisiensi pemasaran. Kampanye yang ditujukan kepada segmen yang tepat cenderung menghasilkan tingkat respons dan konversi yang lebih tinggi dibandingkan pendekatan pemasaran massal. Selain itu, personalisasi membantu mengurangi pemborosan sumber daya karena perusahaan dapat fokus pada pelanggan yang memiliki potensi lebih besar untuk melakukan pembelian. Lemon dan Verhoef (2016), pengalaman pelanggan yang relevan dan personal berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan, loyalitas, serta nilai pelanggan jangka panjang (*customer lifetime value*). Dengan demikian, segmentasi dan personalisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja bisnis.

Secara keseluruhan, *Customer segmentation* dan personalisasi pemasaran merupakan strategi yang sangat penting dalam menghadapi dinamika pasar digital yang semakin kompleks. Segmentasi membantu organisasi memahami keberagaman pelanggan, sedangkan personalisasi memungkinkan penyampaian nilai yang lebih sesuai dengan kebutuhan individu. Dengan dukungan teknologi digital dan analitik data, perusahaan dapat menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih relevan, meningkatkan efektivitas pemasaran, serta membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen. Oleh karena itu, kemampuan menerapkan segmentasi dan personalisasi secara efektif menjadi faktor penting dalam mencapai keberhasilan pemasaran di era ekonomi digital (Kotler et al., 2021; Wedel & Kannan, 2016).

E. Pengukuran efektivitas kampanye digital

Pengukuran efektivitas kampanye digital merupakan proses evaluasi terhadap kinerja berbagai aktivitas pemasaran yang

dilakukan melalui media digital untuk mengetahui sejauh mana tujuan pemasaran telah tercapai. Dalam era transformasi digital, perusahaan memanfaatkan berbagai saluran seperti media sosial, mesin pencari, email marketing, website, dan *platform e-commerce* untuk menjangkau pelanggan. Berbeda dengan pemasaran konvensional, kampanye digital memungkinkan pengukuran yang lebih akurat karena setiap interaksi pelanggan dapat direkam dan dianalisis secara *real-time*. Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019), kemampuan mengukur kinerja kampanye secara terukur menjadi salah satu keunggulan utama pemasaran digital karena membantu organisasi membuat keputusan yang lebih efektif dan berbasis data.

Salah satu indikator penting dalam pengukuran efektivitas kampanye digital adalah jangkauan (*reach*) dan keterlibatan (*engagement*) audiens. Jangkauan menunjukkan jumlah individu yang melihat atau menerima pesan pemasaran, sedangkan keterlibatan mencerminkan tingkat interaksi pelanggan terhadap konten yang disajikan, seperti jumlah klik, komentar, berbagi konten, atau tanda suka. Tuten (2021), tingkat keterlibatan yang tinggi menunjukkan bahwa konten pemasaran mampu menarik perhatian dan membangun hubungan dengan audiens. Oleh karena itu, pengukuran indikator ini menjadi penting untuk mengevaluasi daya tarik dan relevansi pesan yang disampaikan kepada target pasar.

Selain jangkauan dan keterlibatan, tingkat konversi (*conversion rate*) merupakan indikator utama yang digunakan untuk menilai keberhasilan kampanye digital. Konversi mengacu pada tindakan yang diharapkan dari pelanggan, seperti melakukan pembelian, mendaftar layanan, mengunduh aplikasi, atau mengisi formulir tertentu. Tingkat konversi menunjukkan seberapa efektif kampanye dalam mengubah audiens menjadi pelanggan atau pengguna layanan. Ryan (2021), analisis tingkat konversi membantu perusahaan memahami efektivitas strategi pemasaran dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan hasil kampanye. Dengan demikian, konversi

menjadi ukuran yang sangat penting dalam menilai dampak nyata dari aktivitas pemasaran digital.

Pengukuran efektivitas kampanye digital juga berkaitan dengan evaluasi pengembalian investasi pemasaran (*Return on Marketing Investment* atau ROMI). Indikator ini digunakan untuk membandingkan biaya yang dikeluarkan dalam kampanye dengan manfaat atau pendapatan yang dihasilkan. Melalui perhitungan ROMI, perusahaan dapat menentukan apakah suatu kampanye memberikan keuntungan yang sesuai dengan sumber daya yang telah diinvestasikan. Kotler et al. (2021), penggunaan data dan analitik memungkinkan perusahaan mengukur kontribusi setiap aktivitas pemasaran terhadap pencapaian tujuan bisnis secara lebih objektif. Informasi ini sangat penting untuk mengoptimalkan alokasi anggaran pemasaran di masa mendatang.

Perkembangan teknologi analitik dan kecerdasan buatan semakin meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengukur efektivitas kampanye digital. Berbagai alat analitik memungkinkan perusahaan memantau perilaku pelanggan, perjalanan konsumen (*customer journey*), serta performa setiap saluran pemasaran secara *real-time*. Data yang diperoleh dapat digunakan untuk melakukan penyesuaian strategi secara cepat apabila hasil kampanye belum mencapai target yang diharapkan. Wedel dan Kannan (2016), analitik pemasaran berbasis data memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan kampanye sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat dan efektif.

Secara keseluruhan, pengukuran efektivitas kampanye digital merupakan aspek penting dalam manajemen pemasaran modern karena memungkinkan organisasi mengevaluasi keberhasilan strategi yang dijalankan secara objektif dan terukur. Melalui analisis indikator seperti jangkauan, keterlibatan, konversi, dan pengembalian investasi pemasaran, perusahaan dapat memahami kinerja kampanye serta melakukan perbaikan yang diperlukan. Dengan memanfaatkan teknologi analitik dan

pendekatan berbasis data, organisasi dapat meningkatkan efektivitas pemasaran, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan memperkuat daya saing dalam lingkungan bisnis digital yang semakin kompetitif (Kotler et al., 2021; Wedel & Kannan, 2016).

Pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) dan Media Sosial dalam Pemasaran Digital

A. Peran AI dalam *digital marketing*

Kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence* atau AI) telah menjadi salah satu teknologi yang memberikan dampak signifikan terhadap perkembangan *digital marketing*. AI merupakan teknologi yang memungkinkan sistem komputer meniru kemampuan manusia dalam belajar, menganalisis informasi, mengenali pola, serta mengambil keputusan berdasarkan data yang tersedia. Dalam konteks pemasaran digital, AI membantu perusahaan memahami perilaku konsumen, mengotomatisasi berbagai aktivitas pemasaran, dan meningkatkan efektivitas interaksi dengan pelanggan. Kotler et al. (2021), AI menjadi salah satu teknologi utama dalam *Marketing 5.0* yang memungkinkan organisasi menciptakan strategi pemasaran yang lebih personal, prediktif, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, AI semakin banyak diintegrasikan ke dalam berbagai aktivitas pemasaran modern.

Salah satu peran utama AI dalam *digital marketing* adalah meningkatkan kemampuan analisis data pelanggan. Setiap aktivitas konsumen di *platform* digital menghasilkan data dalam jumlah besar yang sulit dianalisis secara manual. Dengan bantuan AI, perusahaan dapat mengolah data tersebut untuk mengidentifikasi pola perilaku pelanggan, preferensi produk, dan kecenderungan pembelian. Davenport et al. (2020), AI memungkinkan organisasi memperoleh wawasan yang lebih mendalam mengenai pelanggan sehingga dapat merancang strategi pemasaran yang lebih tepat sasaran. Kemampuan ini membantu perusahaan meningkatkan efektivitas kampanye pemasaran dan mengoptimalkan pengalaman pelanggan.

AI juga berperan penting dalam personalisasi pemasaran. Teknologi ini memungkinkan perusahaan memberikan rekomendasi produk, promosi, dan konten yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pelanggan berdasarkan riwayat aktivitas dan preferensi mereka. Personalisasi yang didukung AI mampu meningkatkan relevansi komunikasi pemasaran sehingga pelanggan merasa lebih diperhatikan dan dipahami. Huang dan Rust (2021), AI membantu menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih individual dan meningkatkan peluang terjadinya pembelian melalui penyampaian informasi yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Dengan demikian, personalisasi berbasis AI menjadi salah satu strategi yang efektif dalam meningkatkan loyalitas pelanggan.

Selain personalisasi, AI mendukung otomatisasi berbagai aktivitas pemasaran digital. Teknologi ini digunakan dalam pengelolaan kampanye iklan, email marketing, layanan pelanggan, hingga penjadwalan konten media sosial. Salah satu contoh penerapan AI adalah penggunaan *Chatbot* yang mampu memberikan respons otomatis kepada pelanggan selama 24 jam. Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019), otomatisasi pemasaran berbasis AI membantu organisasi meningkatkan efisiensi operasional sekaligus mempercepat pelayanan kepada pelanggan. Keunggulan ini memungkinkan perusahaan menghemat waktu dan sumber daya tanpa mengurangi kualitas layanan yang diberikan.

Peran AI juga terlihat dalam kemampuan prediktif yang membantu perusahaan mengantisipasi kebutuhan pelanggan dan tren pasar di masa depan. Melalui analisis data historis dan algoritma pembelajaran mesin (*machine learning*), AI dapat memprediksi perilaku konsumen, efektivitas kampanye pemasaran, serta peluang pasar yang potensial. Marr (2021), analitik prediktif berbasis AI memungkinkan organisasi mengambil keputusan yang lebih cepat dan akurat dalam menghadapi perubahan pasar yang dinamis. Kemampuan ini memberikan keunggulan kompetitif karena perusahaan dapat

merancang strategi yang lebih proaktif dibandingkan pesaingnya.

Secara keseluruhan, AI memiliki peran yang sangat penting dalam transformasi *digital marketing* melalui peningkatan kemampuan analisis data, personalisasi pemasaran, otomatisasi proses bisnis, dan pengambilan keputusan prediktif. Teknologi ini membantu organisasi memahami pelanggan secara lebih mendalam, meningkatkan efisiensi operasional, serta menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih relevan dan bernilai. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan berbasis data, pemanfaatan AI menjadi salah satu faktor utama yang mendukung keberhasilan strategi pemasaran digital dan penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Kotler et al., 2021; Davenport et al., 2020).

B. AI untuk *content creation* dan *customer service*

Kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence* atau AI) telah membawa perubahan signifikan dalam aktivitas pemasaran digital, khususnya dalam bidang *content creation* dan *customer service*. AI memungkinkan organisasi menghasilkan konten secara lebih cepat, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan audiens melalui pemanfaatan teknologi pemrosesan bahasa alami (*Natural Language Processing*) dan pembelajaran mesin (*machine learning*). Selain itu, AI juga membantu meningkatkan kualitas layanan pelanggan melalui sistem otomatis yang mampu memberikan respons secara *real-time*. Kotler et al. (2021), pemanfaatan AI dalam pemasaran memungkinkan perusahaan menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih personal dan meningkatkan efektivitas komunikasi digital. Oleh karena itu, AI menjadi salah satu teknologi yang semakin penting dalam mendukung strategi pemasaran modern.

Dalam bidang *content creation*, AI digunakan untuk membantu proses pembuatan berbagai jenis konten, seperti artikel, deskripsi produk, email pemasaran, konten media sosial, hingga materi promosi digital. Sistem AI mampu menganalisis data pelanggan dan tren pasar untuk menghasilkan konten yang relevan dengan kebutuhan target audiens. Davenport et al.

(2020), AI memungkinkan perusahaan meningkatkan produktivitas pemasaran dengan mengotomatisasi sebagian proses kreatif yang sebelumnya memerlukan waktu dan tenaga yang besar. Dengan demikian, organisasi dapat menghasilkan konten dalam jumlah lebih banyak tanpa mengurangi kualitas dan relevansinya.

Selain meningkatkan efisiensi produksi konten, AI juga mendukung personalisasi komunikasi pemasaran. Melalui analisis data perilaku pelanggan, AI dapat menyesuaikan pesan, rekomendasi produk, dan konten promosi sesuai dengan karakteristik masing-masing individu. Pendekatan ini membantu perusahaan menciptakan pengalaman yang lebih relevan bagi pelanggan sehingga meningkatkan keterlibatan dan peluang konversi. Huang dan Rust (2021), AI memungkinkan organisasi mengembangkan strategi pemasaran yang lebih berorientasi pada pelanggan dengan memanfaatkan data untuk memahami kebutuhan dan preferensi konsumen secara mendalam. Personalisasi yang efektif menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan loyalitas pelanggan di era digital.

Dalam aspek *customer service*, AI banyak diterapkan melalui penggunaan *Chatbot* dan *virtual assistant*. Teknologi ini memungkinkan perusahaan memberikan layanan pelanggan selama 24 jam tanpa harus bergantung sepenuhnya pada sumber daya manusia. *Chatbot* dapat menjawab pertanyaan umum, memberikan informasi produk, membantu proses pemesanan, serta menangani keluhan pelanggan secara cepat dan konsisten. Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019), penerapan AI dalam layanan pelanggan mampu meningkatkan kecepatan respons dan efisiensi operasional sekaligus mengurangi biaya pelayanan. Keunggulan ini menjadikan AI sebagai solusi yang efektif dalam meningkatkan kualitas pengalaman pelanggan.

AI juga membantu organisasi menganalisis interaksi pelanggan untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan. Melalui teknologi analitik dan pemrosesan bahasa alami, sistem AI dapat mengidentifikasi sentimen pelanggan, memahami kebutuhan yang sering muncul, serta mendeteksi potensi

masalah yang memerlukan perhatian khusus. Informasi tersebut dapat digunakan untuk memperbaiki produk, layanan, maupun strategi komunikasi perusahaan. Marr (2021), kemampuan AI dalam mengolah data pelanggan secara *real-time* memungkinkan organisasi mengambil keputusan yang lebih cepat dan akurat dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, AI tidak hanya berfungsi sebagai alat pelayanan, tetapi juga sebagai sumber informasi strategis bagi perusahaan.

Secara keseluruhan, pemanfaatan AI dalam *content creation* dan *customer service* memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, mulai dari peningkatan efisiensi, personalisasi komunikasi, hingga peningkatan kualitas layanan pelanggan. Teknologi ini memungkinkan perusahaan menghasilkan konten yang lebih relevan, memberikan layanan yang responsif, serta memahami kebutuhan pelanggan secara lebih mendalam. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan terdigitalisasi, penggunaan AI menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang unggul dan meningkatkan efektivitas strategi pemasaran secara berkelanjutan (Kotler et al., 2021; Huang & Rust, 2021).

C. *Social media marketing* dan *influencer marketing*

Social media marketing dan *influencer marketing* merupakan dua strategi pemasaran digital yang berkembang pesat seiring meningkatnya penggunaan media sosial dalam kehidupan sehari-hari. *Social media marketing* adalah pemanfaatan *platform* media sosial untuk membangun kesadaran merek, menjalin hubungan dengan pelanggan, serta mempromosikan produk dan layanan kepada target pasar. Sementara itu, *influencer marketing* merupakan strategi pemasaran yang melibatkan individu yang memiliki pengaruh dan jumlah pengikut yang besar di media sosial untuk menyampaikan pesan pemasaran kepada audiens mereka. Kotler et al. (2021), media sosial telah menjadi salah satu saluran pemasaran yang paling efektif karena memungkinkan interaksi langsung antara perusahaan dan pelanggan secara *real-time*. Oleh karena itu,

kedua strategi ini menjadi bagian penting dalam pemasaran digital modern.

Social media marketing memberikan peluang bagi perusahaan untuk membangun komunikasi dua arah dengan pelanggan. Melalui *platform* seperti Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn, dan YouTube, perusahaan dapat menyampaikan informasi produk, berbagi konten edukatif, serta merespons pertanyaan dan masukan dari pelanggan secara langsung. Tuten (2021), media sosial tidak hanya berfungsi sebagai alat promosi, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun komunitas dan meningkatkan keterlibatan pelanggan (*customer engagement*). Interaksi yang aktif dan berkelanjutan dapat memperkuat hubungan antara konsumen dan merek sehingga meningkatkan loyalitas pelanggan dalam jangka panjang.

Salah satu keunggulan utama social media marketing adalah kemampuannya menjangkau audiens yang luas dengan biaya yang relatif lebih rendah dibandingkan media pemasaran tradisional. Selain itu, *platform* media sosial menyediakan berbagai fitur analitik yang memungkinkan perusahaan mengukur efektivitas kampanye secara *real-time*. Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019), pemasaran melalui media sosial memungkinkan organisasi menargetkan kelompok pelanggan tertentu berdasarkan karakteristik demografis, minat, dan perilaku digital mereka. Kemampuan ini membantu perusahaan meningkatkan efisiensi pemasaran dan memperbesar peluang keberhasilan kampanye promosi.

Di sisi lain, *influencer marketing* berkembang sebagai strategi yang memanfaatkan kepercayaan dan kredibilitas *influencer* untuk memengaruhi keputusan pembelian konsumen. *Influencer* biasanya memiliki hubungan yang kuat dengan pengikutnya sehingga rekomendasi yang mereka berikan sering kali dianggap lebih autentik dibandingkan iklan konvensional. Ryan (2021), *influencer* marketing efektif dalam meningkatkan kesadaran merek dan membangun kepercayaan pelanggan karena pesan yang disampaikan berasal dari figur yang dianggap dekat dan dipercaya oleh audiens. Oleh karena itu, banyak

perusahaan memanfaatkan *influencer* sebagai bagian dari strategi komunikasi pemasaran mereka.

Keberhasilan *influencer* marketing sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara karakteristik *influencer*, produk yang dipromosikan, dan target audiens yang dituju. Pemilihan *influencer* yang tepat dapat meningkatkan kredibilitas pesan pemasaran serta memperkuat citra merek di mata konsumen. Selain itu, kolaborasi dengan *micro-influencer* yang memiliki audiens lebih spesifik sering kali menghasilkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dibandingkan *influencer* dengan jumlah pengikut yang sangat besar. Campbell dan Farrell (2020), efektivitas *influencer marketing* tidak hanya ditentukan oleh jumlah pengikut, tetapi juga oleh tingkat kepercayaan dan kualitas hubungan antara *influencer* dan audiensnya. Oleh karena itu, strategi pemilihan *influencer* perlu dilakukan secara cermat dan terencana.

Secara keseluruhan, *social media marketing* dan *influencer marketing* merupakan strategi yang sangat relevan dalam lingkungan bisnis digital saat ini. Social media marketing memungkinkan perusahaan membangun hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan melalui komunikasi interaktif, sedangkan *influencer marketing* membantu meningkatkan kredibilitas dan jangkauan pesan pemasaran melalui figur yang memiliki pengaruh terhadap audiens tertentu. Dengan memanfaatkan kedua strategi tersebut secara terintegrasi, organisasi dapat meningkatkan kesadaran merek, keterlibatan pelanggan, serta efektivitas pemasaran secara keseluruhan. Oleh karena itu, penguasaan social media marketing dan *influencer marketing* menjadi kompetensi penting bagi pelaku usaha dalam menghadapi persaingan bisnis di era digital (Kotler et al., 2021; Tuten, 2021).

D. *Chatbot* dan otomatisasi pemasaran

AI *Chatbot* dan otomatisasi pemasaran merupakan inovasi teknologi yang semakin banyak digunakan dalam strategi pemasaran digital untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas interaksi dengan pelanggan. AI *Chatbot* adalah program

berbasis kecerdasan buatan yang dirancang untuk berkomunikasi dengan pengguna melalui teks atau suara secara otomatis. Sementara itu, otomatisasi pemasaran (*marketing automation*) merupakan penggunaan perangkat lunak dan teknologi digital untuk mengelola berbagai aktivitas pemasaran secara otomatis, seperti pengiriman email, pengelolaan kampanye, segmentasi pelanggan, dan analisis data. Kotler et al. (2021), perkembangan kecerdasan buatan telah mendorong transformasi pemasaran dari pendekatan yang bersifat massal menuju pemasaran yang lebih personal, responsif, dan berbasis data. Oleh karena itu, *Chatbot* dan otomatisasi pemasaran menjadi elemen penting dalam pemasaran modern.

Salah satu manfaat utama AI *Chatbot* adalah kemampuannya memberikan layanan pelanggan secara cepat dan berkelanjutan selama 24 jam. *Chatbot* dapat menjawab pertanyaan umum, memberikan informasi produk, membantu proses pemesanan, serta menangani berbagai kebutuhan pelanggan tanpa harus menunggu intervensi manusia. Kemampuan ini meningkatkan kenyamanan pelanggan sekaligus mengurangi beban kerja tim layanan pelanggan. Chaffey dan Ellis-Chadwick (2019), *Chatbot* berbasis AI mampu meningkatkan kualitas pengalaman pelanggan melalui respons yang cepat, konsisten, dan mudah diakses kapan saja. Dengan demikian, perusahaan dapat mempertahankan kualitas layanan meskipun menghadapi jumlah pelanggan yang besar.

Selain mendukung layanan pelanggan, AI *Chatbot* juga berperan dalam meningkatkan efektivitas aktivitas pemasaran. Melalui interaksi yang berlangsung secara otomatis, *Chatbot* dapat mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan, preferensi, dan perilaku pelanggan. Data tersebut kemudian digunakan untuk memberikan rekomendasi produk atau layanan yang lebih relevan. Davenport et al. (2020), pemanfaatan AI dalam pemasaran memungkinkan perusahaan memahami pelanggan secara lebih mendalam dan menciptakan komunikasi yang lebih personal. Kemampuan ini membantu meningkatkan

keterlibatan pelanggan (*customer engagement*) serta memperbesar peluang terjadinya konversi penjualan.

Di sisi lain, otomatisasi pemasaran memungkinkan perusahaan mengelola berbagai aktivitas pemasaran secara lebih efisien dan terstruktur. Sistem otomatisasi dapat digunakan untuk mengirim email berdasarkan perilaku pelanggan, menjadwalkan konten media sosial, mengelola kampanye digital, serta melakukan segmentasi pasar secara otomatis. Ryan (2021), otomatisasi pemasaran membantu organisasi meningkatkan produktivitas karena berbagai tugas yang bersifat rutin dapat dilakukan oleh sistem tanpa memerlukan intervensi manual secara terus-menerus. Dengan demikian, tim pemasaran dapat lebih fokus pada pengembangan strategi dan inovasi bisnis.

Keunggulan lain dari otomatisasi pemasaran adalah kemampuannya dalam mengintegrasikan data pelanggan dari berbagai saluran digital sehingga memungkinkan personalisasi yang lebih akurat. Teknologi ini dapat mengidentifikasi tahapan perjalanan pelanggan (*customer journey*) dan mengirimkan pesan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan pada waktu yang tepat. Huang dan Rust (2021), integrasi AI dalam otomatisasi pemasaran memungkinkan perusahaan menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih relevan dan meningkatkan efektivitas komunikasi pemasaran. Pendekatan ini membantu organisasi membangun hubungan yang lebih kuat dengan pelanggan serta meningkatkan loyalitas terhadap merek.

Secara keseluruhan, AI *Chatbot* dan otomatisasi pemasaran memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kualitas layanan pelanggan dan efektivitas strategi pemasaran digital. *Chatbot* membantu organisasi memberikan layanan yang cepat, responsif, dan personal, sedangkan otomatisasi pemasaran meningkatkan efisiensi operasional serta kemampuan perusahaan dalam mengelola hubungan pelanggan secara lebih sistematis. Dalam era digital yang semakin kompetitif, pemanfaatan teknologi AI dan otomatisasi menjadi faktor penting dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang unggul, meningkatkan produktivitas pemasaran, dan

memperkuat daya saing organisasi secara berkelanjutan (Kotler et al., 2021; Huang & Rust, 2021).

E. Etika penggunaan AI dalam promosi bisnis

Perkembangan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence* atau AI) telah memberikan berbagai manfaat dalam promosi bisnis, mulai dari personalisasi pemasaran, analisis perilaku konsumen, hingga otomatisasi komunikasi dengan pelanggan. Namun, di balik berbagai keunggulan tersebut, penggunaan AI juga menimbulkan sejumlah isu etika yang perlu mendapat perhatian serius dari organisasi. Etika penggunaan AI dalam promosi bisnis berkaitan dengan bagaimana teknologi tersebut digunakan secara bertanggung jawab, transparan, adil, dan menghormati hak-hak konsumen. Kotler et al. (2021), pemanfaatan teknologi digital dalam pemasaran harus tetap berorientasi pada nilai kemanusiaan agar mampu menciptakan hubungan yang berkelanjutan antara perusahaan dan pelanggan. Oleh karena itu, aspek etika menjadi bagian penting dalam implementasi AI di bidang pemasaran.

Salah satu isu etika yang paling sering dibahas adalah perlindungan privasi dan keamanan data pelanggan. AI memerlukan data dalam jumlah besar untuk menghasilkan analisis dan rekomendasi yang akurat. Dalam proses tersebut, perusahaan sering mengumpulkan informasi pribadi pelanggan, seperti riwayat pembelian, lokasi, preferensi produk, dan aktivitas digital lainnya. Martin dan Murphy (2017), pengelolaan data pelanggan harus dilakukan secara transparan dan sesuai dengan prinsip perlindungan privasi agar tidak menimbulkan pelanggaran kepercayaan konsumen. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa pengumpulan dan penggunaan data dilakukan dengan persetujuan pelanggan serta mengikuti regulasi yang berlaku.

Selain privasi, transparansi dalam penggunaan AI juga menjadi aspek etika yang sangat penting. Konsumen berhak mengetahui ketika mereka berinteraksi dengan sistem berbasis AI, seperti *Chatbot*, sistem rekomendasi, atau konten yang dihasilkan secara otomatis. Kurangnya transparansi dapat

menimbulkan kesalahpahaman dan mengurangi tingkat kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Davenport et al. (2020), organisasi perlu menjelaskan secara terbuka bagaimana AI digunakan dalam aktivitas pemasaran dan bagaimana data pelanggan dimanfaatkan untuk mendukung layanan yang diberikan. Transparansi ini membantu membangun hubungan yang lebih jujur dan kredibel antara perusahaan dan konsumen.

Isu etika lainnya berkaitan dengan potensi bias algoritma dalam pengambilan keputusan pemasaran. AI bekerja berdasarkan data yang tersedia, sehingga apabila data tersebut mengandung bias, maka hasil analisis dan rekomendasi yang dihasilkan juga dapat bersifat diskriminatif. Misalnya, sistem pemasaran berbasis AI dapat memberikan perlakuan yang berbeda kepada kelompok pelanggan tertentu berdasarkan karakteristik tertentu yang tidak relevan. Huang dan Rust (2021), perusahaan harus melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap algoritma AI untuk memastikan bahwa sistem yang digunakan bersifat adil dan tidak merugikan kelompok tertentu. Upaya ini penting untuk menjaga prinsip keadilan dalam praktik pemasaran digital.

Penggunaan AI dalam promosi bisnis juga harus memperhatikan aspek kejujuran dan tanggung jawab dalam penyampaian informasi kepada konsumen. Kemampuan AI dalam menghasilkan konten secara otomatis dapat dimanfaatkan untuk membuat materi promosi yang menarik, tetapi juga berpotensi digunakan untuk menyebarkan informasi yang menyesatkan atau manipulatif. Russell dan Norvig (2021), organisasi perlu memastikan bahwa teknologi AI digunakan untuk mendukung komunikasi yang akurat dan bertanggung jawab, bukan untuk memanipulasi keputusan konsumen secara tidak etis. Dengan demikian, penerapan prinsip integritas menjadi sangat penting dalam penggunaan AI untuk aktivitas promosi.

Secara keseluruhan, etika penggunaan AI dalam promosi bisnis mencakup berbagai aspek, seperti perlindungan privasi, transparansi, keadilan algoritma, dan tanggung jawab dalam

komunikasi pemasaran. Meskipun AI menawarkan berbagai manfaat dalam meningkatkan efektivitas promosi, penggunaannya harus tetap memperhatikan nilai-nilai etis agar tidak merugikan konsumen maupun masyarakat. Dengan menerapkan prinsip-prinsip etika dalam pengelolaan teknologi AI, perusahaan dapat membangun kepercayaan pelanggan, meningkatkan reputasi organisasi, serta menciptakan praktik pemasaran yang berkelanjutan dan bertanggung jawab di era digital (Kotler et al., 2021; Huang & Rust, 2021).

Strategi pengembangan *e-commerce*, *digital marketing* berbasis data, serta pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) dan media sosial merupakan tiga pilar penting yang mendukung keberhasilan wirausaha di era ekonomi digital. *E-commerce* memberikan peluang bagi pelaku usaha untuk memperluas jangkauan pasar, meningkatkan efisiensi transaksi, dan memperkuat model bisnis berbasis teknologi. Sementara itu, *digital marketing* berbasis data memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih akurat melalui analisis perilaku konsumen, segmentasi pelanggan, personalisasi pemasaran, dan pengukuran efektivitas kampanye secara objektif. Di sisi lain, pemanfaatan AI dan media sosial membantu meningkatkan kualitas interaksi dengan pelanggan, mengotomatisasi proses pemasaran, menciptakan konten yang lebih relevan, serta memperluas jangkauan promosi melalui berbagai *platform* digital dan *influencer*. Integrasi ketiga aspek tersebut memungkinkan wirausahawan membangun strategi pemasaran yang lebih efektif, meningkatkan daya saing usaha, memperkuat hubungan dengan pelanggan, serta menciptakan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dalam lingkungan ekonomi yang semakin terdigitalisasi dan kompetitif.

Teknologi Digital Berdasarkan Keterbukaan Informasi dan Jaringan Koordinasi Teknis Global

Keterbukaan Informasi Digital dan Open Data dalam Ekosistem Global

A. Konsep keterbukaan informasi digital (*digital transparency*)

Keterbukaan informasi digital (*digital transparency*) merupakan konsep yang mengacu pada ketersediaan, aksesibilitas, dan keterbukaan informasi yang disediakan melalui teknologi digital sehingga dapat diakses oleh berbagai pihak secara mudah, cepat, dan akurat. Dalam era transformasi digital, keterbukaan informasi menjadi salah satu prinsip penting yang mendukung tata kelola organisasi, pemerintahan, dan bisnis yang lebih akuntabel. Perkembangan internet, media sosial, komputasi awan, dan berbagai *platform* digital telah memperluas akses masyarakat terhadap informasi yang sebelumnya sulit diperoleh. Heald (2018), transparansi merupakan kondisi ketika informasi yang relevan tersedia dan dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan sehingga memungkinkan terjadinya pengawasan dan evaluasi secara lebih efektif. Oleh karena itu, keterbukaan informasi digital menjadi fondasi penting dalam menciptakan kepercayaan dan partisipasi publik.

Dalam konteks organisasi dan bisnis, *digital transparency* berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk menyediakan informasi yang jelas, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada pelanggan, investor, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya. Transparansi informasi memungkinkan para pemangku kepentingan memahami kebijakan, proses bisnis, kinerja organisasi, serta dampak yang dihasilkan oleh aktivitas perusahaan. Tapscott dan Tapscott (2016), perkembangan teknologi digital telah mengubah ekspektasi masyarakat terhadap organisasi sehingga keterbukaan informasi menjadi salah satu faktor yang memengaruhi reputasi dan kredibilitas perusahaan. Dengan demikian, transparansi tidak lagi dianggap sebagai pilihan, tetapi sebagai kebutuhan dalam lingkungan bisnis modern.

Keterbukaan informasi digital juga berperan penting dalam meningkatkan akuntabilitas dan tata kelola yang baik (*good governance*). Melalui pemanfaatan teknologi digital, organisasi dapat menyediakan berbagai informasi secara *real-time* sehingga memudahkan proses pemantauan dan evaluasi kinerja. Dalam sektor publik, keterbukaan informasi mendukung prinsip

pemerintahan yang transparan serta memperkuat partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Janssen et al. (2017), akses informasi yang lebih terbuka dapat meningkatkan akuntabilitas organisasi dan memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi yang bersangkutan. Oleh karena itu, *digital transparency* menjadi salah satu elemen penting dalam mewujudkan tata kelola yang efektif dan bertanggung jawab.

Selain mendukung akuntabilitas, keterbukaan informasi digital juga mendorong inovasi dan kolaborasi. Ketersediaan informasi yang luas memungkinkan individu, organisasi, dan komunitas untuk berbagi pengetahuan, mengembangkan ide baru, serta menciptakan solusi inovatif terhadap berbagai permasalahan. Informasi yang terbuka dapat dimanfaatkan oleh pelaku bisnis, akademisi, peneliti, maupun masyarakat untuk menghasilkan nilai tambah dan peluang baru. Chesbrough (2020), keterbukaan informasi merupakan salah satu faktor yang mendukung inovasi terbuka (*open innovation*) karena memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan antarberbagai pihak. Dengan demikian, transparansi digital tidak hanya berfungsi sebagai sarana informasi, tetapi juga sebagai katalisator inovasi.

Meskipun memberikan banyak manfaat, penerapan keterbukaan informasi digital juga menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah menjaga keseimbangan antara transparansi dan perlindungan privasi. Tidak semua informasi dapat dibuka secara bebas karena terdapat data yang bersifat rahasia, sensitif, atau terkait dengan keamanan individu maupun organisasi. Martin dan Murphy (2017), organisasi perlu menerapkan kebijakan pengelolaan data yang jelas agar keterbukaan informasi tidak menimbulkan pelanggaran privasi atau penyalahgunaan data. Oleh karena itu, transparansi digital harus disertai dengan mekanisme perlindungan informasi yang memadai.

Tantangan lainnya adalah kualitas dan keakuratan informasi yang disebarluaskan melalui media digital. Kemudahan akses dan distribusi informasi sering kali menyebabkan

munculnya informasi yang tidak valid, menyesatkan, atau bahkan disinformasi. Kondisi ini dapat mengurangi manfaat keterbukaan informasi dan menimbulkan berbagai risiko bagi masyarakat. Floridi (2023), pengelolaan informasi digital yang bertanggung jawab memerlukan komitmen terhadap akurasi, integritas, dan etika dalam penyebaran informasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa informasi yang dipublikasikan memiliki kualitas yang baik dan dapat dipercaya oleh pengguna.

Keterbukaan informasi digital merupakan konsep yang sangat penting dalam mendukung akuntabilitas, tata kelola yang baik, inovasi, dan kolaborasi di era digital. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, organisasi dapat meningkatkan transparansi, memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan, serta menciptakan lingkungan yang lebih partisipatif dan terbuka. Namun, implementasi *digital transparency* harus tetap memperhatikan aspek privasi, keamanan data, dan kualitas informasi agar manfaat yang dihasilkan dapat dirasakan secara optimal oleh seluruh pihak. Oleh karena itu, keterbukaan informasi digital menjadi salah satu pilar utama dalam pembangunan ekosistem digital yang berkelanjutan dan bertanggung jawab (Heald, 2018; Janssen et al., 2017).

B. *Open data* dan akses informasi publik

Open data atau data terbuka merupakan konsep yang mengacu pada penyediaan data yang dapat diakses, digunakan, dimodifikasi, dan dibagikan kembali oleh siapa saja tanpa hambatan teknis, hukum, maupun finansial yang signifikan. Dalam era digital, data terbuka menjadi salah satu instrumen penting untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dalam berbagai bidang, termasuk pemerintahan, pendidikan, kesehatan, dan ekonomi. Janssen et al. (2017), *open data* memungkinkan masyarakat memperoleh akses yang lebih luas terhadap informasi publik sehingga dapat meningkatkan pengawasan terhadap kinerja organisasi dan lembaga publik. Oleh karena itu, keterbukaan data menjadi bagian penting dalam mendukung tata kelola yang baik (*good governance*) di era digital.

Akses informasi publik melalui *open data* memberikan berbagai manfaat bagi masyarakat dan organisasi. Ketersediaan data yang terbuka memungkinkan warga negara memperoleh informasi yang akurat mengenai kebijakan, program, anggaran, dan layanan publik yang disediakan pemerintah. Selain itu, data terbuka juga dapat dimanfaatkan oleh peneliti, akademisi, pelaku usaha, dan komunitas untuk menghasilkan berbagai inovasi yang bernilai ekonomi dan sosial. Zuiderwijk et al. (2019), akses terhadap data publik yang terbuka mampu mendorong kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat dalam menciptakan solusi terhadap berbagai permasalahan publik. Dengan demikian, *open data* berkontribusi dalam memperkuat ekosistem inovasi berbasis informasi.

Dalam konteks ekonomi digital, *open data* menjadi sumber daya strategis yang dapat mendukung pengembangan bisnis dan kewirausahaan. Data mengenai kondisi pasar, demografi, transportasi, lingkungan, maupun sektor ekonomi lainnya dapat dimanfaatkan oleh pelaku usaha untuk melakukan analisis pasar, mengidentifikasi peluang bisnis, dan mengembangkan produk atau layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Attard et al. (2015), pemanfaatan data terbuka telah menghasilkan berbagai model bisnis baru yang berbasis pada pengolahan dan analisis data. Oleh karena itu, keterbukaan data tidak hanya memberikan manfaat bagi sektor publik tetapi juga menciptakan peluang ekonomi yang signifikan.

Meskipun memiliki banyak manfaat, implementasi *open data* juga menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah menjaga kualitas, konsistensi, dan keamanan data yang dipublikasikan. Data yang tidak lengkap, tidak akurat, atau sulit dipahami dapat mengurangi manfaat yang diharapkan dari keterbukaan informasi. Selain itu, terdapat risiko terkait perlindungan privasi dan penyalahgunaan data apabila informasi yang dipublikasikan mengandung unsur sensitif. Jetzek et al. (2019), keberhasilan implementasi *open data* sangat bergantung pada kebijakan tata kelola data yang baik, standar kualitas informasi, serta mekanisme perlindungan privasi yang memadai.

Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara keterbukaan informasi dan keamanan data.

Secara keseluruhan, *open data* dan akses informasi publik merupakan komponen penting dalam pembangunan ekosistem digital yang transparan, partisipatif, dan inovatif. Ketersediaan data yang terbuka dapat meningkatkan akuntabilitas lembaga publik, mendorong inovasi, memperkuat pengambilan keputusan berbasis data, serta menciptakan peluang ekonomi baru bagi masyarakat dan dunia usaha. Namun, implementasinya harus didukung oleh tata kelola data yang baik agar manfaat keterbukaan informasi dapat dicapai tanpa mengabaikan aspek kualitas, keamanan, dan privasi. Dengan demikian, *open data* menjadi salah satu fondasi penting dalam mendukung transformasi digital dan pembangunan berkelanjutan di tingkat nasional maupun global (Janssen et al., 2017; Zuiderwijk et al., 2019).

C. Peran data terbuka dalam inovasi dan kewirausahaan

Data terbuka (*open data*) merupakan data yang dapat diakses, digunakan, dimodifikasi, dan didistribusikan kembali oleh siapa saja tanpa hambatan yang berarti. Dalam era ekonomi digital, data telah menjadi salah satu sumber daya strategis yang memiliki nilai ekonomi tinggi dan berperan penting dalam mendorong inovasi serta kewirausahaan. Ketersediaan data terbuka memungkinkan individu, organisasi, dan pelaku usaha memperoleh informasi yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan, pengembangan produk, dan penciptaan layanan baru. Janssen et al. (2017), data terbuka berkontribusi dalam meningkatkan transparansi, memperluas akses informasi, dan menciptakan peluang inovasi yang dapat dimanfaatkan oleh berbagai sektor. Oleh karena itu, data terbuka menjadi salah satu fondasi penting dalam pengembangan ekosistem ekonomi berbasis pengetahuan.

Salah satu peran utama data terbuka dalam inovasi adalah menyediakan sumber informasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan ide, produk, dan layanan baru. Berbagai jenis data, seperti data demografi, transportasi, kesehatan, lingkungan,

pendidikan, dan ekonomi, dapat diolah menjadi informasi yang bernilai bagi masyarakat maupun dunia usaha. Chesbrough (2020), inovasi modern semakin bergantung pada kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya eksternal, termasuk data yang tersedia secara terbuka. Dengan adanya akses terhadap data yang luas, organisasi dapat mengembangkan solusi yang lebih kreatif dan relevan terhadap kebutuhan pasar yang terus berkembang.

Dalam konteks kewirausahaan, data terbuka membantu wirausahawan mengidentifikasi peluang bisnis yang sebelumnya sulit dikenali. Informasi yang tersedia secara terbuka dapat digunakan untuk menganalisis tren pasar, memahami kebutuhan konsumen, serta memetakan potensi ekonomi di suatu wilayah. Data tersebut memungkinkan pelaku usaha membuat keputusan bisnis yang lebih tepat dan berbasis bukti. Jetzek et al. (2019), pemanfaatan data terbuka mampu mengurangi ketidakpastian dalam proses kewirausahaan karena memberikan akses terhadap informasi yang mendukung identifikasi peluang dan pengembangan model bisnis yang inovatif. Dengan demikian, data terbuka menjadi aset penting bagi pertumbuhan usaha baru.

Data terbuka juga mendorong lahirnya berbagai model bisnis digital yang berbasis informasi dan teknologi. Banyak perusahaan rintisan (*startup*) memanfaatkan data publik untuk mengembangkan aplikasi, *platform* digital, sistem analitik, serta layanan berbasis kecerdasan buatan. Sebagai contoh, data transportasi dapat digunakan untuk mengembangkan aplikasi mobilitas, sedangkan data cuaca dapat dimanfaatkan dalam sektor pertanian dan logistik. Attard et al. (2015), keterbukaan data memungkinkan terciptanya nilai ekonomi baru melalui pemanfaatan informasi yang sebelumnya tidak tersedia secara luas. Hal ini menunjukkan bahwa data terbuka dapat menjadi sumber inovasi yang mendukung pertumbuhan ekonomi digital.

Selain mendukung inovasi produk dan model bisnis, data terbuka juga memperkuat kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan. Pemerintah, sektor swasta, akademisi, dan

masyarakat dapat memanfaatkan data yang sama untuk mengembangkan solusi terhadap berbagai tantangan sosial dan ekonomi. Kolaborasi berbasis data terbuka mendorong pertukaran pengetahuan dan mempercepat proses inovasi karena berbagai pihak dapat bekerja secara lebih terkoordinasi. Zuiderwijk et al. (2019), keterbukaan data menciptakan ekosistem inovasi yang lebih inklusif dan partisipatif karena memungkinkan berbagai aktor berkontribusi dalam menghasilkan nilai bersama. Dengan demikian, data terbuka berperan sebagai penghubung dalam proses kolaborasi lintas sektor.

Meskipun menawarkan berbagai manfaat, pemanfaatan data terbuka dalam inovasi dan kewirausahaan juga menghadapi sejumlah tantangan. Kualitas data yang tidak konsisten, keterbatasan literasi data, serta masalah keamanan dan privasi menjadi hambatan yang sering ditemui dalam implementasinya. Selain itu, tidak semua pelaku usaha memiliki kemampuan teknis untuk mengolah data menjadi informasi yang bernilai. OECD (2023), keberhasilan pemanfaatan data terbuka memerlukan dukungan berupa infrastruktur digital, kebijakan tata kelola data yang baik, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam bidang analitik dan teknologi informasi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi digital menjadi faktor penting dalam memaksimalkan manfaat data terbuka.

Data terbuka memiliki peran yang sangat strategis dalam mendorong inovasi dan kewirausahaan di era ekonomi digital. Ketersediaan data yang dapat diakses secara luas memungkinkan terciptanya produk, layanan, dan model bisnis baru yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat secara lebih efektif. Selain mendukung pengambilan keputusan dan identifikasi peluang usaha, data terbuka juga memperkuat kolaborasi antarberbagai pihak dalam menciptakan nilai ekonomi dan sosial. Dengan dukungan tata kelola yang baik serta penguatan kapasitas digital, data terbuka dapat menjadi katalisator penting bagi pertumbuhan inovasi, kewirausahaan, dan pembangunan ekonomi yang berkelanjutan (Janssen et al., 2017; OECD, 2023).

D. Tata kelola data dan regulasi keterbukaan informasi

Tata kelola data (*data governance*) merupakan serangkaian kebijakan, prosedur, standar, dan mekanisme yang digunakan untuk mengelola data agar tetap berkualitas, aman, dapat diakses, dan dimanfaatkan secara efektif. Dalam era digital, data menjadi aset strategis yang mendukung pengambilan keputusan, inovasi, serta pengembangan layanan publik dan bisnis. Oleh karena itu, pengelolaan data yang baik menjadi kebutuhan penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa data yang dimiliki dapat digunakan secara optimal dan bertanggung jawab. Abraham et al. (2019), tata kelola data berperan dalam menjamin integritas, konsistensi, dan keandalan data sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Dengan demikian, tata kelola data menjadi fondasi utama dalam pengelolaan informasi di era transformasi digital.

Keterbukaan informasi merupakan salah satu prinsip penting dalam tata kelola data modern. Melalui keterbukaan informasi, organisasi dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi pemangku kepentingan dalam berbagai aktivitas yang dilakukan. Dalam sektor publik, keterbukaan informasi memungkinkan masyarakat memperoleh akses terhadap informasi mengenai kebijakan, program, dan penggunaan sumber daya publik. Janssen et al. (2017), keterbukaan informasi yang didukung oleh sistem tata kelola data yang baik dapat meningkatkan kepercayaan publik serta mendorong terciptanya pemerintahan yang lebih transparan dan responsif. Oleh karena itu, tata kelola data dan keterbukaan informasi memiliki hubungan yang saling melengkapi dalam mendukung pengelolaan organisasi yang efektif.

Regulasi keterbukaan informasi diperlukan untuk memberikan kepastian hukum mengenai hak masyarakat dalam memperoleh informasi serta kewajiban organisasi dalam menyediakan informasi yang relevan. Berbagai negara telah mengembangkan kebijakan dan peraturan yang mengatur akses informasi publik guna mendukung prinsip transparansi dan akuntabilitas. Regulasi tersebut mencakup aspek penyediaan

data, prosedur akses informasi, klasifikasi informasi yang dapat dipublikasikan, serta mekanisme pengawasan terhadap pelaksanaannya. OECD (2023), kerangka regulasi yang jelas dan konsisten menjadi faktor penting dalam menciptakan ekosistem data yang terbuka sekaligus mampu melindungi kepentingan publik. Dengan adanya regulasi yang memadai, keterbukaan informasi dapat berjalan secara lebih terstruktur dan bertanggung jawab.

Selain mendukung transparansi, tata kelola data juga harus memperhatikan aspek keamanan dan perlindungan privasi. Tidak semua data dapat dibuka secara bebas kepada publik karena terdapat informasi yang bersifat rahasia, sensitif, atau berkaitan dengan hak individu. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan mekanisme pengendalian akses, perlindungan data pribadi, serta kebijakan keamanan informasi yang sesuai dengan regulasi yang berlaku. Martin dan Murphy (2017), keseimbangan antara keterbukaan informasi dan perlindungan privasi menjadi tantangan utama dalam pengelolaan data digital. Upaya menjaga keamanan data sangat penting untuk mempertahankan kepercayaan masyarakat dan mencegah terjadinya penyalahgunaan informasi.

Perkembangan teknologi digital, seperti *cloud computing*, kecerdasan buatan, dan *big data analytics*, semakin meningkatkan kompleksitas tata kelola data. Organisasi tidak hanya dituntut untuk menyediakan akses informasi yang luas, tetapi juga memastikan bahwa data yang digunakan memiliki kualitas yang baik dan sesuai dengan standar etika serta hukum yang berlaku. Khatri dan Brown (2019), tata kelola data yang efektif harus mampu mengintegrasikan aspek teknologi, kebijakan, sumber daya manusia, dan budaya organisasi dalam satu kerangka pengelolaan yang terpadu. Dengan demikian, organisasi dapat memanfaatkan data secara optimal tanpa mengabaikan tanggung jawab sosial dan hukum yang melekat pada pengelolaannya.

Tata kelola data dan regulasi keterbukaan informasi merupakan elemen penting dalam mendukung transparansi, akuntabilitas, dan pemanfaatan data yang bertanggung jawab di era digital. Tata kelola data yang baik memastikan kualitas, keamanan, dan keandalan informasi, sementara regulasi keterbukaan informasi memberikan landasan hukum bagi akses informasi publik yang adil dan transparan. Dengan mengintegrasikan prinsip keterbukaan, perlindungan privasi, dan keamanan data, organisasi dapat menciptakan sistem pengelolaan informasi yang mendukung inovasi, meningkatkan kepercayaan publik, serta memperkuat pembangunan ekonomi dan sosial yang berkelanjutan (Abraham et al., 2019; OECD, 2023).

Infrastruktur Jaringan Digital Global dan Konektivitas Internasional

A. Evolusi jaringan internet global

Jaringan internet global merupakan salah satu inovasi teknologi paling berpengaruh dalam sejarah modern yang telah mengubah cara manusia berkomunikasi, bekerja, belajar, dan menjalankan aktivitas ekonomi. Internet pada awalnya dikembangkan sebagai proyek penelitian untuk menghubungkan komputer dalam jaringan yang dapat saling bertukar informasi. Perkembangan internet dimulai dari proyek ARPANET pada akhir tahun 1960-an yang didanai oleh pemerintah Amerika Serikat untuk mendukung komunikasi dan pertukaran data antar lembaga penelitian. Castells (2010), internet berkembang dari sebuah jaringan terbatas menjadi infrastruktur global yang mendukung berbagai aktivitas sosial, ekonomi, dan budaya di seluruh dunia. Transformasi ini menjadikan internet sebagai fondasi utama bagi perkembangan masyarakat informasi dan ekonomi digital.

Perkembangan internet mengalami percepatan yang signifikan pada dekade 1980-an dan 1990-an dengan diperkenalkannya protokol TCP/IP sebagai standar komunikasi jaringan. Standarisasi tersebut memungkinkan berbagai jaringan komputer yang sebelumnya terpisah dapat saling terhubung dalam satu sistem global. Selain itu, kemunculan *World Wide*

Web (WWW) yang diperkenalkan oleh Tim Berners-Lee pada tahun 1989 semakin mempermudah masyarakat dalam mengakses informasi melalui internet. Berners-Lee dan Fischetti (2000), WWW menjadi inovasi penting yang mengubah internet dari sarana komunikasi teknis menjadi *platform* informasi yang dapat diakses oleh masyarakat luas. Sejak saat itu, penggunaan internet meningkat secara eksponensial di berbagai negara.

Memasuki abad ke-21, perkembangan teknologi broadband dan jaringan nirkabel mendorong internet menjadi semakin cepat dan mudah diakses. Infrastruktur jaringan yang semakin canggih memungkinkan transfer data dalam jumlah besar dengan kecepatan tinggi, sehingga mendukung berbagai layanan digital seperti media sosial, *e-commerce*, *cloud computing*, dan layanan streaming. Laudon (2023), internet telah berkembang infrastruktur utama dalam ekonomi digital yang menghubungkan individu, organisasi, dan pemerintah di seluruh dunia. Kemajuan teknologi jaringan juga memungkinkan munculnya berbagai model bisnis baru yang berbasis pada konektivitas global.

Perkembangan internet global semakin pesat dengan hadirnya teknologi jaringan seluler generasi ketiga (3G), keempat (4G), dan kelima (5G). Teknologi ini memungkinkan akses internet yang lebih cepat, stabil, dan fleksibel melalui perangkat mobile. Konektivitas yang semakin luas mendorong pertumbuhan ekonomi digital, khususnya di negara berkembang yang sebelumnya memiliki keterbatasan akses terhadap infrastruktur komunikasi. OECD (2024), perluasan jaringan internet berkecepatan tinggi berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, inovasi, dan inklusi digital di berbagai sektor ekonomi. Dengan demikian, internet tidak hanya menjadi sarana komunikasi, tetapi juga pendorong pembangunan ekonomi global.

Selain mendukung pertumbuhan ekonomi, evolusi internet juga menciptakan perubahan besar dalam pola interaksi sosial dan pertukaran informasi. Media sosial, *platform* kolaborasi digital, dan berbagai aplikasi komunikasi memungkinkan

individu dari berbagai belahan dunia berinteraksi secara *real-time* tanpa batas geografis. Namun, perkembangan tersebut juga membawa tantangan baru, seperti kesenjangan digital, keamanan siber, privasi data, dan penyebaran informasi yang tidak akurat. Floridi (2023), kemajuan teknologi digital harus diimbangi dengan tata kelola yang baik agar manfaat internet dapat dirasakan secara merata dan berkelanjutan oleh seluruh masyarakat.

Evolusi jaringan internet global menunjukkan bagaimana perkembangan teknologi komunikasi telah mengubah dunia menjadi semakin terhubung dan saling bergantung. Dari jaringan penelitian yang terbatas hingga menjadi infrastruktur digital global, internet telah memainkan peran penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi, inovasi, pendidikan, dan komunikasi internasional. Keberlanjutan perkembangan internet di masa depan akan sangat bergantung pada kemampuan berbagai pihak dalam membangun infrastruktur yang inklusif, aman, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, internet tetap menjadi elemen strategis dalam mendukung transformasi digital dan pembangunan masyarakat global di abad ke-21 (Castells, 2010; OECD, 2024).

B. *Cloud computing* dan data center global

Cloud computing merupakan model layanan teknologi informasi yang memungkinkan pengguna mengakses sumber daya komputasi, seperti server, penyimpanan data, aplikasi, dan jaringan melalui internet tanpa harus memiliki infrastruktur fisik secara langsung. Teknologi ini telah menjadi fondasi penting dalam transformasi digital karena memberikan fleksibilitas, efisiensi, dan skalabilitas yang tinggi bagi organisasi. Mell dan Grance (2011), *cloud computing* memungkinkan akses jaringan yang mudah dan sesuai kebutuhan terhadap kumpulan sumber daya komputasi yang dapat disediakan dan dilepaskan dengan cepat melalui layanan digital. Dengan demikian, teknologi ini menjadi solusi strategis bagi organisasi dalam mengelola kebutuhan teknologi informasi yang terus berkembang.

Perkembangan *cloud computing* tidak dapat dipisahkan dari keberadaan *data center* global yang berfungsi sebagai pusat penyimpanan, pengolahan, dan distribusi data. *Data center* terdiri atas berbagai perangkat keras dan sistem jaringan yang dirancang untuk mendukung operasional layanan digital dalam skala besar. Perusahaan teknologi global membangun jaringan *data center* di berbagai wilayah dunia untuk memastikan ketersediaan layanan yang cepat, aman, dan andal bagi pengguna. Laudon dan Laudon (2023), *data center* modern menjadi infrastruktur utama yang mendukung berbagai layanan digital, termasuk *e-commerce*, media sosial, kecerdasan buatan, dan analitik data. Oleh karena itu, keberadaan *data center* global sangat penting dalam mendukung ekosistem ekonomi digital.

Salah satu keunggulan utama *cloud computing* adalah kemampuannya meningkatkan efisiensi operasional organisasi. Perusahaan tidak perlu lagi melakukan investasi besar dalam pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur teknologi informasi karena dapat memanfaatkan layanan yang disediakan oleh penyedia *cloud*. Organisasi hanya membayar sumber daya yang digunakan sesuai kebutuhan (*pay-as-you-go*), sehingga biaya operasional menjadi lebih terkendali. Marston et al. (2011), model layanan berbasis *cloud* memungkinkan perusahaan meningkatkan fleksibilitas bisnis sekaligus mempercepat proses inovasi melalui akses yang mudah terhadap teknologi digital terkini. Hal ini menjadikan *cloud computing* sebagai pilihan utama bagi banyak organisasi di berbagai sektor.

Selain efisiensi biaya, *cloud computing* juga mendukung kolaborasi dan konektivitas global. Data dan aplikasi yang tersimpan di *cloud* dapat diakses dari berbagai lokasi dan perangkat selama terhubung dengan internet. Kemampuan ini sangat penting dalam mendukung pola kerja modern yang semakin mengandalkan kolaborasi jarak jauh dan sistem kerja fleksibel. Armbrust et al. (2010), teknologi *cloud* memungkinkan organisasi mengintegrasikan berbagai proses bisnis secara lebih efektif karena informasi dapat diakses secara *real-time* oleh pengguna di berbagai wilayah geografis. Dengan demikian,

cloud computing berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi di tingkat global.

Meskipun menawarkan berbagai manfaat, implementasi *cloud computing* dan pengelolaan *data center* global juga menghadapi sejumlah tantangan. Keamanan data, privasi informasi, ketergantungan pada penyedia layanan, serta kepatuhan terhadap regulasi lintas negara menjadi isu yang perlu diperhatikan. Data yang disimpan pada infrastruktur *cloud* rentan terhadap ancaman keamanan siber apabila tidak dikelola dengan baik. Kshetri (2021), perlindungan data dan keamanan siber menjadi faktor krusial dalam menjaga kepercayaan pengguna terhadap layanan berbasis *cloud*. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi keamanan yang komprehensif untuk melindungi aset digital yang dimiliki.

Cloud computing dan *data center* global merupakan komponen penting dalam infrastruktur digital modern yang mendukung transformasi bisnis, konektivitas internasional, dan pertumbuhan ekonomi digital. Teknologi ini memberikan berbagai manfaat, seperti efisiensi biaya, fleksibilitas operasional, aksesibilitas data, dan dukungan terhadap inovasi berbasis teknologi. Namun, pemanfaatannya harus diimbangi dengan tata kelola yang baik, perlindungan keamanan informasi, dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Dengan pengelolaan yang tepat, *cloud computing* dan *data center* global akan terus menjadi pendorong utama perkembangan ekonomi digital dan integrasi global di masa depan (Laudon & Laudon, 2023; Kshetri, 2021).

C. Teknologi 5G, 6G, dan *Internet of Things* (IoT)

Perkembangan teknologi komunikasi terus mengalami kemajuan yang signifikan melalui hadirnya jaringan generasi kelima (5G), pengembangan generasi keenam (6G), serta integrasi dengan *Internet of Things* (IoT). Ketiga teknologi tersebut menjadi fondasi penting dalam mendukung transformasi digital global karena memungkinkan konektivitas yang lebih cepat, luas, dan cerdas. Teknologi 5G menawarkan kecepatan transfer data yang jauh lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, sementara

6G diproyeksikan mampu menghadirkan konektivitas yang lebih canggih dengan integrasi kecerdasan buatan dan komputasi cerdas. Dahlman et al. (2021), jaringan 5G dirancang untuk mendukung komunikasi berkecepatan tinggi, latensi rendah, dan kapasitas koneksi yang sangat besar sehingga dapat memenuhi kebutuhan ekonomi digital modern. Oleh karena itu, teknologi ini menjadi pendorong utama perkembangan berbagai layanan digital di tingkat global.

Teknologi 5G membawa berbagai manfaat bagi dunia bisnis, industri, dan masyarakat. Dengan kecepatan yang lebih tinggi dan latensi yang sangat rendah, teknologi ini memungkinkan penggunaan aplikasi yang membutuhkan respons *real-time*, seperti kendaraan otonom, telemedisin, manufaktur cerdas, dan layanan berbasis kecerdasan buatan. Selain itu, jaringan 5G mampu mendukung koneksi jutaan perangkat secara simultan tanpa menurunkan kualitas layanan. Laudon dan Laudon (2023), implementasi 5G berpotensi meningkatkan produktivitas dan efisiensi di berbagai sektor melalui integrasi teknologi digital yang lebih luas. Dengan demikian, 5G menjadi infrastruktur penting dalam mendukung transformasi ekonomi dan industri berbasis teknologi.

Sementara itu, teknologi 6G masih berada dalam tahap penelitian dan pengembangan, namun diperkirakan akan menjadi generasi berikutnya yang membawa perubahan lebih revolusioner. Teknologi ini diharapkan mampu menyediakan kecepatan data yang jauh lebih tinggi dibandingkan 5G, mendukung komunikasi berbasis kecerdasan buatan, serta mengintegrasikan dunia fisik dan virtual secara lebih mendalam melalui teknologi seperti *extended reality* (XR) dan *digital twins*. Saad et al. (2020), 6G akan menjadi fondasi bagi masyarakat cerdas yang terhubung secara penuh dengan kemampuan komunikasi yang lebih adaptif dan otomatis. Oleh karena itu, pengembangan 6G dipandang sebagai langkah strategis untuk mendukung kebutuhan teknologi masa depan yang semakin kompleks.

Perkembangan 5G dan 6G sangat berkaitan dengan pertumbuhan *Internet of Things* (IoT), yaitu jaringan perangkat fisik yang terhubung ke internet dan mampu mengumpulkan, mengirim, serta bertukar data secara otomatis. IoT mencakup berbagai perangkat seperti sensor, kendaraan, mesin industri, perangkat rumah pintar, hingga perangkat kesehatan digital. Ashton (2009), konsep IoT memungkinkan objek fisik menjadi bagian dari sistem informasi global melalui kemampuan komunikasi dan pertukaran data secara *real-time*. Dengan dukungan jaringan berkecepatan tinggi seperti 5G dan 6G, IoT dapat beroperasi secara lebih efisien dan mendukung berbagai inovasi di berbagai sektor kehidupan.

Penerapan IoT telah memberikan dampak yang signifikan terhadap berbagai bidang, termasuk industri, pertanian, kesehatan, transportasi, dan kota pintar (*smart city*). Dalam sektor industri, IoT digunakan untuk memantau kinerja mesin dan mengoptimalkan proses produksi secara otomatis. Di bidang kesehatan, perangkat IoT memungkinkan pemantauan kondisi pasien secara jarak jauh dan berkelanjutan. Porter dan Heppelmann (2015), integrasi IoT dalam berbagai aktivitas bisnis menciptakan peluang baru untuk meningkatkan efisiensi operasional, kualitas layanan, dan pengambilan keputusan berbasis data. Oleh karena itu, IoT menjadi salah satu teknologi kunci dalam mendukung transformasi digital global.

Meskipun menawarkan berbagai manfaat, implementasi teknologi 5G, 6G, dan IoT juga menghadapi sejumlah tantangan, terutama terkait keamanan siber, privasi data, investasi infrastruktur, dan kesenjangan akses teknologi. Semakin banyak perangkat yang terhubung ke jaringan digital akan meningkatkan potensi risiko serangan siber dan penyalahgunaan data. Selain itu, pembangunan infrastruktur jaringan berkecepatan tinggi membutuhkan investasi yang besar dan koordinasi lintas negara. Kshetri (2021), keberhasilan penerapan teknologi konektivitas generasi baru memerlukan tata kelola yang kuat, regulasi yang jelas, dan strategi keamanan yang komprehensif. Dengan dukungan tersebut, teknologi 5G, 6G, dan

IoT dapat menjadi pilar utama dalam menciptakan ekosistem digital global yang inovatif, terhubung, dan berkelanjutan.

D. Integrasi sistem informasi lintas negara

Integrasi sistem informasi lintas negara merupakan proses menghubungkan berbagai sistem informasi, basis data, dan *platform* digital yang dimiliki oleh organisasi, perusahaan, maupun pemerintah di berbagai negara untuk mendukung pertukaran data dan koordinasi aktivitas secara global. Perkembangan teknologi komunikasi dan internet telah memungkinkan informasi mengalir secara cepat tanpa terhalang batas geografis, sehingga mendorong kebutuhan akan sistem yang mampu beroperasi secara terintegrasi dalam skala internasional. Laudon dan Laudon (2023), integrasi sistem informasi global menjadi faktor penting dalam mendukung aktivitas bisnis internasional karena memungkinkan organisasi mengelola operasi, sumber daya, dan informasi secara lebih efektif di berbagai lokasi. Dengan demikian, integrasi sistem informasi menjadi fondasi utama dalam mendukung ekonomi digital global.

Dalam dunia bisnis, integrasi sistem informasi lintas negara berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional dan koordinasi antarunit organisasi yang tersebar di berbagai wilayah. Perusahaan multinasional memanfaatkan sistem informasi terintegrasi untuk mengelola rantai pasok, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, dan layanan pelanggan secara *real-time*. Turban et al. (2022), sistem informasi global memungkinkan organisasi memperoleh akses terhadap data yang konsisten dan akurat sehingga dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat. Oleh karena itu, integrasi sistem informasi menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan di pasar internasional.

Selain sektor bisnis, integrasi sistem informasi juga memberikan manfaat besar bagi sektor pemerintahan dan layanan publik. Berbagai negara mulai mengembangkan kerja sama digital dalam bidang perdagangan, imigrasi, kesehatan,

pendidikan, dan keamanan melalui pertukaran data yang terstandarisasi. Integrasi ini memungkinkan proses administrasi dan pelayanan publik dilakukan secara lebih efektif serta memperkuat kolaborasi internasional dalam menghadapi berbagai tantangan global. OECD (2024), interoperabilitas sistem informasi antarnegara menjadi salah satu faktor utama dalam mendukung transformasi digital pemerintahan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di era digital. Dengan demikian, integrasi sistem informasi berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi dan transparansi tata kelola global.

Meskipun menawarkan berbagai manfaat, implementasi integrasi sistem informasi lintas negara menghadapi sejumlah tantangan. Perbedaan standar teknologi, regulasi data, bahasa, budaya organisasi, serta kebijakan privasi di setiap negara dapat menghambat proses integrasi. Selain itu, meningkatnya pertukaran data lintas batas juga menimbulkan risiko keamanan siber dan perlindungan data pribadi. Kshetri (2021), keberhasilan integrasi sistem informasi global memerlukan kerangka tata kelola yang jelas, standar interoperabilitas yang disepakati bersama, serta sistem keamanan yang mampu melindungi data dari berbagai ancaman digital. Oleh karena itu, kerja sama internasional menjadi faktor penting dalam mengatasi berbagai tantangan tersebut.

Secara keseluruhan, integrasi sistem informasi lintas negara merupakan elemen strategis dalam mendukung konektivitas global, efisiensi operasional, dan kolaborasi internasional di era transformasi digital. Kemampuan menghubungkan berbagai sistem informasi memungkinkan organisasi dan pemerintah mengelola data secara lebih efektif, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta mempercepat pertukaran informasi dalam berbagai sektor. Namun, keberhasilan implementasinya memerlukan dukungan teknologi yang memadai, regulasi yang harmonis, dan tata kelola data yang kuat. Dengan demikian, integrasi sistem informasi lintas negara akan terus menjadi pendorong utama pembangunan ekonomi digital

dan kerja sama global yang berkelanjutan (Laudon & Laudon, 2023; OECD, 2024).

E. Kesenjangan digital dan pemerataan akses teknologi

Kesenjangan digital (*digital divide*) merupakan kondisi ketidakmerataan akses, pemanfaatan, dan kemampuan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi di antara individu, kelompok masyarakat, wilayah, maupun negara. Fenomena ini menjadi salah satu tantangan utama dalam era transformasi digital karena tidak semua pihak memiliki kesempatan yang sama untuk memanfaatkan perkembangan teknologi. Kesenjangan digital dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti keterbatasan infrastruktur, kondisi ekonomi, tingkat pendidikan, usia, serta lokasi geografis. Van Dijk (2020), kesenjangan digital tidak hanya berkaitan dengan akses terhadap perangkat dan internet, tetapi juga mencakup kemampuan individu dalam menggunakan teknologi secara efektif untuk meningkatkan kualitas hidup dan produktivitasnya. Oleh karena itu, isu kesenjangan digital menjadi perhatian penting dalam pembangunan ekonomi dan sosial berbasis teknologi.

Salah satu bentuk kesenjangan digital yang paling terlihat adalah perbedaan akses terhadap infrastruktur teknologi antara wilayah perkotaan dan pedesaan. Di banyak negara, termasuk negara berkembang, masyarakat di daerah perkotaan umumnya memiliki akses yang lebih baik terhadap jaringan internet berkecepatan tinggi dibandingkan masyarakat yang tinggal di daerah terpencil. Keterbatasan infrastruktur telekomunikasi menyebabkan sebagian masyarakat sulit memperoleh manfaat dari layanan digital, seperti pendidikan daring, perdagangan elektronik, dan layanan publik berbasis teknologi. OECD (2024), pemerataan infrastruktur digital menjadi prasyarat utama untuk menciptakan inklusi digital dan memperluas partisipasi masyarakat dalam ekonomi digital. Dengan demikian, pembangunan infrastruktur yang merata menjadi langkah strategis dalam mengurangi kesenjangan digital.

Selain akses infrastruktur, kesenjangan digital juga berkaitan dengan tingkat literasi digital masyarakat. Banyak

individu yang telah memiliki akses terhadap internet dan perangkat digital, tetapi belum memiliki kemampuan yang memadai untuk memanfaatkan teknologi secara produktif. Literasi digital mencakup kemampuan mencari, memahami, mengevaluasi, dan menggunakan informasi digital secara efektif dan bertanggung jawab. UNESCO (2023), pengembangan literasi digital menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa masyarakat dapat berpartisipasi secara aktif dalam lingkungan digital yang semakin kompleks. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi digital perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui pendidikan, pelatihan, dan program pemberdayaan masyarakat.

Pemerataan akses teknologi memiliki dampak yang signifikan terhadap pembangunan ekonomi dan sosial. Akses yang lebih luas terhadap teknologi memungkinkan masyarakat memperoleh informasi, meningkatkan keterampilan, mengembangkan usaha, serta mengakses berbagai layanan publik dan keuangan digital. Dalam konteks kewirausahaan, teknologi dapat membantu pelaku usaha memperluas pasar, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan inovasi baru. World Bank (2023), inklusi digital berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, penciptaan lapangan kerja, dan pengurangan kesenjangan ekonomi antarwilayah. Oleh karena itu, pemerataan akses teknologi menjadi salah satu strategi penting dalam mendukung pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan.

Kesenjangan digital merupakan tantangan yang perlu diatasi untuk memastikan bahwa manfaat transformasi digital dapat dirasakan secara merata oleh seluruh lapisan masyarakat. Pemerataan akses terhadap infrastruktur teknologi, peningkatan literasi digital, serta penguatan kebijakan inklusi digital menjadi langkah penting dalam mengurangi ketimpangan yang ada. Dengan dukungan pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat, akses teknologi yang lebih merata dapat mendorong peningkatan kualitas hidup, memperluas peluang ekonomi, dan memperkuat partisipasi masyarakat dalam ekosistem digital global. Oleh karena itu, upaya mengatasi kesenjangan digital

harus menjadi bagian integral dari strategi pembangunan nasional dan internasional di era digital (Van Dijk, 2020; OECD, 2024).

Keamanan Siber dan Tata Kelola Informasi dalam Jaringan Global

A. Ancaman keamanan siber di era digital

Perkembangan teknologi digital yang semakin pesat telah membawa berbagai manfaat bagi individu, organisasi, dan pemerintah, tetapi juga diikuti dengan meningkatnya ancaman keamanan siber (*cybersecurity threats*). Ancaman keamanan siber merujuk pada berbagai tindakan yang bertujuan untuk mengakses, merusak, mencuri, atau mengganggu sistem informasi dan data secara tidak sah. Seiring meningkatnya ketergantungan terhadap internet, komputasi awan, kecerdasan buatan, dan perangkat yang saling terhubung, risiko serangan siber juga semakin kompleks. Kshetri (2021), transformasi digital telah memperluas permukaan serangan (*attack surface*) sehingga organisasi menghadapi tantangan yang lebih besar dalam melindungi aset digital mereka. Oleh karena itu, keamanan siber menjadi salah satu isu strategis dalam era ekonomi digital.

Salah satu ancaman keamanan siber yang paling umum adalah *malware*, yaitu perangkat lunak berbahaya yang dirancang untuk merusak sistem, mencuri data, atau mengganggu operasional teknologi informasi. Bentuk *malware* meliputi virus, *worm*, trojan, spyware, dan *ransomware*. Dalam beberapa tahun terakhir, serangan *ransomware* menjadi perhatian global karena mampu mengenkripsi data korban dan meminta tebusan untuk memulihkan akses terhadap data tersebut. Whitman dan Mattord (2022), serangan *malware* dapat menyebabkan kerugian finansial yang besar, gangguan operasional, serta hilangnya kepercayaan pelanggan terhadap organisasi yang menjadi korban. Oleh karena itu, perlindungan terhadap ancaman ini menjadi prioritas utama dalam manajemen keamanan informasi.

Ancaman lain yang sering terjadi adalah *phishing* dan rekayasa sosial (*social engineering*). Serangan ini dilakukan dengan cara memanipulasi pengguna agar memberikan informasi sensitif, seperti kata sandi, data keuangan, atau informasi pribadi lainnya. Pelaku biasanya menggunakan email, pesan singkat, atau situs web palsu yang menyerupai sumber terpercaya. Hadnagy (2018), keberhasilan serangan rekayasa sosial lebih banyak bergantung pada kelemahan perilaku manusia dibandingkan kelemahan teknologi. Oleh karena itu, selain memperkuat sistem keamanan, organisasi juga perlu meningkatkan kesadaran dan literasi keamanan siber di kalangan pengguna.

Perkembangan *Internet of Things* (IoT), *cloud computing*, dan teknologi berbasis data juga menciptakan tantangan baru dalam keamanan siber. Semakin banyak perangkat yang terhubung ke internet berarti semakin banyak titik yang berpotensi menjadi sasaran serangan. Selain itu, penyimpanan data dalam sistem berbasis *cloud* meningkatkan kebutuhan akan perlindungan data yang lebih kuat. Laudon dan Laudon (2023), organisasi harus menerapkan pendekatan keamanan yang terintegrasi untuk melindungi data, jaringan, aplikasi, dan perangkat yang digunakan dalam aktivitas digital. Pendekatan ini mencakup penggunaan teknologi keamanan, pengelolaan risiko, dan tata kelola informasi yang efektif.

Ancaman keamanan siber tidak hanya berdampak pada organisasi bisnis, tetapi juga dapat memengaruhi stabilitas ekonomi, keamanan nasional, dan layanan publik. Serangan terhadap infrastruktur kritis, seperti sistem energi, transportasi, kesehatan, dan keuangan, dapat menimbulkan gangguan yang luas bagi masyarakat. World Economic Forum (2024), keamanan siber menjadi salah satu risiko global yang perlu mendapat perhatian serius karena meningkatnya frekuensi dan kompleksitas serangan digital di seluruh dunia. Oleh karena itu, kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sangat diperlukan untuk membangun ketahanan siber yang kuat.

Ancaman keamanan siber merupakan konsekuensi dari semakin berkembangnya teknologi digital dan meningkatnya ketergantungan terhadap sistem informasi. Berbagai bentuk ancaman, seperti *malware*, *phishing*, serangan terhadap infrastruktur digital, dan penyalahgunaan data, dapat menimbulkan dampak yang signifikan terhadap individu maupun organisasi. Untuk menghadapi tantangan tersebut, diperlukan kombinasi antara teknologi keamanan yang canggih, kebijakan yang kuat, peningkatan kesadaran pengguna, serta kerja sama lintas sektor dalam menjaga keamanan ruang digital. Dengan demikian, keamanan siber menjadi elemen yang sangat penting dalam mendukung keberlanjutan transformasi digital dan pembangunan ekonomi berbasis teknologi (Kshetri, 2021; World Economic Forum, 2024).

B. Perlindungan data pribadi dan privasi digital

Perlindungan data pribadi dan privasi digital menjadi isu yang semakin penting di era transformasi digital karena meningkatnya aktivitas masyarakat dalam memanfaatkan teknologi informasi dan internet. Berbagai layanan digital, seperti media sosial, *e-commerce*, perbankan digital, aplikasi kesehatan, dan *platform* pendidikan, mengumpulkan serta memproses data pribadi pengguna dalam jumlah yang sangat besar. Data tersebut meliputi identitas, alamat, lokasi, informasi keuangan, preferensi pengguna, hingga aktivitas daring yang dilakukan setiap hari. Floridi (2023), data pribadi telah menjadi aset yang sangat bernilai dalam ekonomi digital sehingga perlindungannya menjadi bagian penting dari hak individu di era informasi. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa data yang dikumpulkan dikelola secara aman, transparan, dan bertanggung jawab.

Privasi digital mengacu pada hak individu untuk mengendalikan informasi pribadinya serta menentukan bagaimana data tersebut dikumpulkan, digunakan, disimpan, dan dibagikan kepada pihak lain. Dalam praktiknya, pelanggaran privasi dapat terjadi ketika data pribadi digunakan tanpa persetujuan, disebarluaskan secara tidak sah, atau dimanfaatkan

untuk tujuan yang tidak diketahui oleh pemilik data. Martin dan Murphy (2017), perlindungan privasi merupakan faktor penting dalam membangun kepercayaan antara pengguna dan penyedia layanan digital. Ketika pengguna merasa bahwa data mereka tidak aman, tingkat kepercayaan terhadap *platform* digital akan menurun dan dapat memengaruhi keberlanjutan layanan tersebut.

Perkembangan teknologi digital telah meningkatkan berbagai risiko terhadap keamanan data pribadi. Serangan siber seperti *phishing*, pencurian identitas, *malware*, dan kebocoran basis data dapat menyebabkan informasi sensitif jatuh ke tangan pihak yang tidak berwenang. Selain itu, penggunaan teknologi berbasis kecerdasan buatan dan analitik data memungkinkan organisasi mengumpulkan serta menganalisis data dalam skala yang lebih besar dibandingkan sebelumnya. Kshetri (2021), meningkatnya volume dan nilai ekonomi data menjadikan data pribadi sebagai salah satu target utama berbagai bentuk kejahatan siber. Oleh karena itu, perlindungan data harus menjadi prioritas dalam setiap sistem informasi digital.

Untuk mengatasi berbagai risiko tersebut, banyak negara telah mengembangkan regulasi yang mengatur perlindungan data pribadi dan privasi digital. Regulasi tersebut bertujuan memberikan kepastian hukum mengenai hak pemilik data dan kewajiban organisasi dalam mengelola informasi pribadi. Prinsip-prinsip yang umum diterapkan meliputi persetujuan pengguna (*consent*), transparansi penggunaan data, pembatasan tujuan pemrosesan data, serta hak individu untuk mengakses dan menghapus data pribadinya. Greenleaf (2022), regulasi perlindungan data yang kuat dapat meningkatkan akuntabilitas organisasi dan memperkuat perlindungan hak-hak digital masyarakat. Dengan demikian, kepatuhan terhadap regulasi menjadi bagian penting dari tata kelola data yang baik.

Selain regulasi, organisasi juga perlu menerapkan berbagai langkah teknis dan manajerial untuk melindungi data pribadi. Langkah-langkah tersebut meliputi penggunaan enkripsi, autentikasi berlapis, pengendalian akses, pencadangan data,

serta pelatihan keamanan bagi karyawan dan pengguna. Whitman dan Mattord (2022), perlindungan data yang efektif memerlukan kombinasi antara teknologi keamanan, kebijakan organisasi, dan kesadaran pengguna terhadap risiko digital. Pendekatan yang komprehensif akan membantu mengurangi potensi kebocoran data serta meningkatkan ketahanan organisasi terhadap ancaman keamanan siber yang terus berkembang.

Perlindungan data pribadi dan privasi digital merupakan komponen penting dalam menciptakan lingkungan digital yang aman dan terpercaya. Meningkatnya penggunaan teknologi digital menuntut organisasi untuk mengelola data secara etis, aman, dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Dengan menerapkan prinsip perlindungan privasi, memperkuat keamanan informasi, serta meningkatkan kesadaran pengguna, berbagai risiko penyalahgunaan data dapat diminimalkan. Oleh karena itu, perlindungan data pribadi tidak hanya menjadi kewajiban hukum, tetapi juga merupakan faktor strategis dalam membangun kepercayaan masyarakat dan mendukung keberlanjutan ekonomi digital di masa depan (Floridi, 2023; Greenleaf, 2022).

C. Kebijakan keamanan informasi internasional

Kebijakan keamanan informasi internasional merupakan seperangkat prinsip, aturan, standar, dan mekanisme yang disusun untuk melindungi informasi serta sistem digital dari berbagai ancaman yang bersifat lintas negara. Perkembangan teknologi informasi dan meningkatnya konektivitas global telah menyebabkan data bergerak melintasi batas geografis dengan sangat cepat, sehingga keamanan informasi tidak lagi menjadi tanggung jawab satu negara saja. Ancaman seperti serangan siber, pencurian data, spionase digital, dan kejahatan siber internasional menuntut adanya kerja sama global dalam membangun sistem perlindungan informasi yang efektif. Kshetri (2021), keamanan siber telah berkembang menjadi isu strategis internasional yang memerlukan koordinasi kebijakan antarnegara untuk menghadapi risiko yang semakin kompleks.

Oleh karena itu, kebijakan keamanan informasi internasional menjadi elemen penting dalam menjaga stabilitas dan kepercayaan dalam ekosistem digital global.

Salah satu tujuan utama kebijakan keamanan informasi internasional adalah menciptakan standar dan pedoman yang dapat digunakan secara bersama oleh berbagai negara dan organisasi. Standar internasional membantu memastikan bahwa pengelolaan keamanan informasi dilakukan secara konsisten dan sesuai dengan praktik terbaik yang diakui secara global. Salah satu standar yang banyak digunakan adalah ISO/IEC 27001 yang mengatur sistem manajemen keamanan informasi (*Information Security Management System*). Calder dan Watkins (2021), penerapan standar internasional membantu organisasi mengidentifikasi risiko, melindungi aset informasi, serta meningkatkan kepatuhan terhadap berbagai persyaratan keamanan yang berlaku. Dengan adanya standar yang seragam, kerja sama digital lintas negara dapat dilakukan secara lebih aman dan terpercaya.

Kebijakan keamanan informasi internasional juga berfokus pada perlindungan data pribadi dan keamanan transaksi digital. Seiring meningkatnya aktivitas ekonomi digital global, berbagai negara mengembangkan regulasi yang mengatur bagaimana data dapat dikumpulkan, diproses, disimpan, dan dipertukarkan secara aman. Kerangka regulasi internasional bertujuan menciptakan keseimbangan antara keterbukaan informasi, inovasi digital, dan perlindungan hak-hak individu. OECD (2023), harmonisasi kebijakan perlindungan data antarnegara sangat penting untuk mendukung pertumbuhan ekonomi digital sekaligus menjaga kepercayaan masyarakat terhadap layanan digital. Oleh karena itu, kerja sama regulatif menjadi salah satu aspek utama dalam tata kelola informasi global.

Selain aspek regulasi, kerja sama internasional juga diperlukan dalam menghadapi ancaman keamanan siber yang semakin terorganisasi dan bersifat lintas batas. Banyak serangan siber dilakukan oleh kelompok atau individu yang beroperasi di berbagai negara sehingga sulit ditangani hanya melalui kebijakan

nasional. Oleh karena itu, berbagai organisasi internasional dan negara membangun mekanisme pertukaran informasi, koordinasi respons insiden, serta pengembangan kapasitas keamanan siber bersama. World Economic Forum (2024), kolaborasi internasional menjadi faktor kunci dalam meningkatkan ketahanan siber global karena ancaman digital sering kali berdampak pada banyak negara secara bersamaan. Dengan demikian, keamanan informasi memerlukan pendekatan kolektif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan.

Meskipun berbagai kebijakan dan standar internasional telah dikembangkan, implementasinya masih menghadapi sejumlah tantangan. Perbedaan kepentingan politik, tingkat perkembangan teknologi, kapasitas keamanan siber, dan sistem hukum antarnegara dapat menghambat harmonisasi kebijakan. Selain itu, perkembangan teknologi baru seperti kecerdasan buatan, komputasi kuantum, dan *Internet of Things* (IoT) menciptakan risiko baru yang membutuhkan penyesuaian kebijakan secara berkelanjutan. Floridi (2023), tata kelola informasi global harus mampu beradaptasi terhadap perubahan teknologi yang cepat sambil tetap menjaga prinsip keamanan, privasi, dan hak asasi manusia. Oleh karena itu, kebijakan keamanan informasi internasional harus bersifat dinamis dan responsif terhadap perkembangan zaman.

Secara keseluruhan, kebijakan keamanan informasi internasional memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan digital global yang aman, terpercaya, dan berkelanjutan. Melalui penerapan standar internasional, perlindungan data, kerja sama lintas negara, serta penguatan kapasitas keamanan siber, berbagai pihak dapat menghadapi ancaman digital secara lebih efektif. Meskipun terdapat berbagai tantangan dalam implementasinya, kolaborasi global tetap menjadi kunci dalam menjaga keamanan informasi di era konektivitas tanpa batas. Dengan kebijakan yang terintegrasi dan adaptif, keamanan informasi internasional dapat mendukung pertumbuhan ekonomi digital, inovasi teknologi, dan stabilitas global secara berkelanjutan (Kshetri, 2021; OECD, 2023).

D. Manajemen risiko teknologi informasi

Manajemen risiko teknologi informasi merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan berbagai risiko yang dapat memengaruhi aset teknologi, data, dan sistem informasi organisasi. Dalam era digital, ketergantungan organisasi terhadap teknologi informasi semakin meningkat sehingga potensi risiko yang muncul juga semakin kompleks. Risiko tersebut dapat berasal dari ancaman keamanan siber, kegagalan sistem, kesalahan manusia, bencana alam, hingga perubahan regulasi yang memengaruhi operasional organisasi. Whitman dan Mattord (2022), manajemen risiko teknologi informasi bertujuan untuk meminimalkan dampak negatif dari berbagai ancaman sekaligus memastikan keberlangsungan operasional organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan risiko menjadi bagian penting dalam tata kelola teknologi informasi modern.

Langkah pertama dalam manajemen risiko teknologi informasi adalah identifikasi risiko yang berpotensi mengganggu sistem dan proses bisnis organisasi. Identifikasi dilakukan dengan menginventarisasi aset teknologi informasi, seperti perangkat keras, perangkat lunak, jaringan, basis data, dan sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaannya. Setelah risiko diidentifikasi, organisasi perlu melakukan analisis untuk menentukan tingkat kemungkinan terjadinya risiko dan dampak yang dapat ditimbulkannya. ISACA (2023), pemahaman yang baik terhadap profil risiko organisasi memungkinkan manajemen mengambil keputusan yang lebih tepat dalam menetapkan prioritas pengendalian dan mitigasi risiko.

Setelah proses identifikasi dan analisis, organisasi perlu mengembangkan strategi mitigasi untuk mengurangi kemungkinan maupun dampak risiko yang terjadi. Strategi tersebut dapat berupa penerapan sistem keamanan informasi, penggunaan teknologi enkripsi, pengendalian akses, pencadangan data (*backup*), hingga penyusunan rencana pemulihan bencana (*disaster recovery plan*). Calder dan Watkins (2021), penerapan kontrol keamanan yang efektif membantu

organisasi melindungi aset informasi sekaligus meningkatkan ketahanan sistem terhadap berbagai ancaman digital. Dengan demikian, mitigasi risiko menjadi langkah penting dalam menjaga keberlangsungan operasional organisasi.

Perkembangan teknologi digital seperti *cloud computing*, *Internet of Things* (IoT), kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), dan *big data analytics* telah menciptakan peluang sekaligus tantangan baru dalam manajemen risiko teknologi informasi. Semakin banyak data yang tersimpan dan diproses secara digital meningkatkan potensi kebocoran data, serangan siber, serta penyalahgunaan informasi. Kshetri (2021), organisasi perlu menerapkan pendekatan manajemen risiko yang proaktif dan adaptif karena ancaman teknologi terus berkembang seiring dengan inovasi digital. Oleh karena itu, pemantauan risiko secara berkelanjutan menjadi bagian penting dalam strategi pengelolaan teknologi informasi.

Selain aspek teknis, keberhasilan manajemen risiko teknologi informasi juga dipengaruhi oleh faktor manusia dan budaya organisasi. Banyak insiden keamanan terjadi akibat kesalahan pengguna, kurangnya kesadaran keamanan, atau ketidakpatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya keamanan informasi melalui pelatihan, sosialisasi kebijakan, dan peningkatan literasi digital bagi seluruh karyawan. Laudon dan Laudon (2023), pengelolaan risiko yang efektif memerlukan keterlibatan seluruh anggota organisasi karena keamanan informasi bukan hanya tanggung jawab departemen teknologi informasi, tetapi juga menjadi tanggung jawab bersama.

Manajemen risiko teknologi informasi merupakan elemen strategis dalam menjaga keamanan, keandalan, dan keberlanjutan sistem digital organisasi. Melalui proses identifikasi, analisis, mitigasi, dan pemantauan risiko secara berkelanjutan, organisasi dapat mengurangi potensi kerugian akibat berbagai ancaman teknologi. Di tengah perkembangan teknologi yang semakin cepat dan kompleks, penerapan manajemen risiko yang efektif menjadi kebutuhan utama untuk

melindungi aset informasi, menjaga kepercayaan pemangku kepentingan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan (Whitman & Mattord, 2022; Kshetri, 2021).

E. Etika dan kepatuhan dalam pengelolaan data

Etika dan kepatuhan dalam pengelolaan data merupakan aspek fundamental dalam era digital yang ditandai dengan meningkatnya penggunaan data sebagai sumber daya strategis bagi organisasi, bisnis, dan pemerintah. Data tidak hanya digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan, tetapi juga menjadi dasar dalam pengembangan layanan digital, analisis perilaku pengguna, dan inovasi berbasis teknologi. Dalam konteks tersebut, organisasi memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa data dikelola secara etis, transparan, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Floridi dan Taddeo (2016), etika data mencakup prinsip-prinsip moral yang mengatur pengumpulan, penyimpanan, penggunaan, dan distribusi data agar tidak merugikan individu maupun masyarakat. Oleh karena itu, etika menjadi landasan penting dalam menciptakan kepercayaan terhadap sistem digital.

Salah satu aspek utama dalam etika pengelolaan data adalah perlindungan privasi individu. Organisasi sering mengumpulkan berbagai jenis data pribadi, seperti identitas, lokasi, preferensi, dan aktivitas digital pengguna. Penggunaan data tersebut harus dilakukan dengan persetujuan yang jelas serta mempertimbangkan hak-hak pemilik data. Martin dan Murphy (2017), perlindungan privasi merupakan elemen penting dalam membangun hubungan yang saling percaya antara organisasi dan pengguna layanan digital. Pelanggaran terhadap privasi tidak hanya berpotensi menimbulkan kerugian bagi individu, tetapi juga dapat merusak reputasi organisasi dan menurunkan tingkat kepercayaan publik.

Selain privasi, kepatuhan terhadap regulasi pengelolaan data menjadi faktor penting dalam memastikan penggunaan data yang bertanggung jawab. Berbagai negara telah mengembangkan regulasi yang mengatur pengumpulan, penyimpanan, pemrosesan, dan distribusi data untuk melindungi

hak-hak masyarakat. Regulasi tersebut bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara pemanfaatan data untuk inovasi dan perlindungan terhadap kepentingan individu. OECD (2023), kepatuhan terhadap regulasi data membantu organisasi mengurangi risiko hukum, meningkatkan akuntabilitas, dan memperkuat tata kelola informasi yang baik. Dengan demikian, kepatuhan tidak hanya berfungsi sebagai kewajiban hukum, tetapi juga sebagai bagian dari praktik manajemen yang profesional.

Etika pengelolaan data juga berkaitan dengan prinsip transparansi, keadilan, dan keamanan informasi. Organisasi perlu menjelaskan secara terbuka bagaimana data dikumpulkan, digunakan, dan disimpan sehingga pengguna memahami tujuan pemanfaatan data mereka. Selain itu, data harus dikelola secara adil tanpa menimbulkan diskriminasi atau penyalahgunaan informasi. Khatri dan Brown (2019), tata kelola data yang efektif harus mencakup mekanisme pengawasan, pengendalian akses, serta sistem keamanan yang mampu melindungi data dari ancaman siber dan kebocoran informasi. Oleh karena itu, pengelolaan data yang etis membutuhkan kombinasi antara kebijakan yang jelas, teknologi yang aman, dan budaya organisasi yang bertanggung jawab.

Secara keseluruhan, etika dan kepatuhan dalam pengelolaan data menjadi elemen penting dalam mendukung keberlanjutan ekosistem digital yang aman dan terpercaya. Penerapan prinsip-prinsip etika, seperti perlindungan privasi, transparansi, keadilan, dan tanggung jawab, harus berjalan seiring dengan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Dengan pengelolaan data yang etis dan patuh terhadap hukum, organisasi dapat meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, meminimalkan risiko penyalahgunaan informasi, serta mendukung pemanfaatan data yang memberikan manfaat bagi masyarakat dan pembangunan ekonomi digital secara berkelanjutan (Floridi & Taddeo, 2016; OECD, 2023).

Ketiga sub topik tersebut saling berkaitan dalam membangun ekosistem digital global yang efektif, aman, dan berkelanjutan. Keterbukaan informasi digital dan *open data* berperan dalam meningkatkan transparansi, akses pengetahuan, inovasi, serta kolaborasi antarindividu, organisasi, dan negara dalam skala global. Infrastruktur jaringan digital global dan konektivitas internasional menjadi fondasi utama yang memungkinkan pertukaran informasi, komunikasi, dan aktivitas ekonomi digital berlangsung secara cepat dan tanpa batas geografis. Namun, semakin luasnya konektivitas digital juga meningkatkan berbagai risiko yang berkaitan dengan keamanan informasi, sehingga diperlukan penerapan keamanan siber dan tata kelola informasi yang kuat untuk melindungi data, menjaga privasi pengguna, serta menjamin keandalan sistem digital. Oleh karena itu, integrasi antara keterbukaan informasi, pembangunan infrastruktur digital yang berkualitas, dan penguatan keamanan siber menjadi faktor strategis dalam menciptakan lingkungan digital global yang mendukung pertumbuhan ekonomi, inovasi teknologi, serta kerja sama internasional yang berkelanjutan di era transformasi digital.



Contoh Studi Kasus

Pemanfaatan GrabFood dan GoFood dalam Meningkatkan Penjualan UMKM Lumpia Beef di Cikarang Barat

Latar Belakang Kasus

Perkembangan teknologi digital telah mendorong perubahan perilaku konsumen dalam membeli makanan. Masyarakat semakin terbiasa menggunakan aplikasi pesan antar makanan seperti GrabFood dan GoFood karena dianggap lebih praktis, cepat, dan efisien. Kondisi ini membuka peluang bagi pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk memperluas pasar tanpa harus membuka cabang baru atau mengeluarkan biaya promosi yang besar. Salah satu UMKM yang memanfaatkan peluang tersebut adalah usaha kuliner Lumpia Beef yang berlokasi di Kecamatan Cikarang Barat, Kabupaten Bekasi. Sebelum bergabung dengan

GrabFood dan GoFood, usaha ini hanya mengandalkan penjualan langsung (*offline*) kepada pelanggan sekitar lokasi usaha. Namun, meningkatnya persaingan dan perubahan perilaku konsumen mendorong pemilik usaha untuk melakukan digitalisasi pemasaran melalui *platform* marketplace makanan.

Setelah lebih dari satu tahun menggunakan GrabFood dan GoFood, usaha ini mengalami peningkatan penjualan sekitar 5%, memperluas jangkauan pasar, meningkatkan visibilitas merek, dan memperoleh kemudahan dalam pengelolaan pesanan. Namun demikian, usaha ini juga menghadapi beberapa tantangan seperti tingginya biaya komisi *platform*, meningkatnya persaingan, dan risiko ketergantungan terhadap marketplace digital.

A. PROFIL USAHA

Nama Usaha	: Lumpia Beef
Jenis Usaha	: UMKM sektor kuliner
Lokasi	: Cikarang Barat, Kabupaten Bekasi
Lama Operasional	: 4 tahun
Produk Utama	: Lumpia Beef Original, Lumpia Beef Patties Lumpia Beef Double Beef
Kisaran Harga	: Rp10.000 – Rp20.000 per porsi
Target Konsumen	: Pekerja; Pelajar/Mahasiswa, Masyarakat sekitar
Model Penjualan	: Offline (gerobak kuliner) Online melalui GrabFood dan GoFood
Lama Bergabung dengan Marketplace	: Lebih dari 1 tahun
Keunggulan Produk	: Menggunakan bahan baku berkualitas
Memiliki cita rasa khas	
Harga terjangkau	
Mudah diakses melalui layanan pesan antar online	

B. Permasalahan yang Dihadapi

Sebelum menggunakan marketplace digital, Lumpia Beef menghadapi beberapa permasalahan:

- Jangkauan pasar terbatas pada pelanggan sekitar lokasi usaha.
- Promosi masih mengandalkan pemasaran konvensional.
- Persaingan usaha kuliner semakin meningkat.

- d. Kesulitan menjangkau pelanggan baru di luar area Cikarang Barat.
 - e. Penjualan sangat bergantung pada kunjungan langsung pelanggan.
- C. Strategi Digitalisasi yang Diterapkan
- Untuk meningkatkan daya saing usaha, pemilik melakukan beberapa strategi:
- a. Bergabung dengan GrabFood dan GoFood
Produk dapat diakses pelanggan melalui aplikasi digital sehingga memperluas pasar.
 - b. Memanfaatkan Fitur Promosi Marketplace
 - (a) Diskon produk
 - (b) Highlight menu
 - (c) Program promosi aplikasi
 - c. Memanfaatkan Media Sosial
Sebagai sarana promosi dan penguatan branding usaha.
 - d. Mengoptimalkan Pelayanan
Meningkatkan kecepatan pelayanan dan kualitas produk untuk memperoleh ulasan positif pelanggan.
- D. Hasil Implementasi
- Setelah memanfaatkan GrabFood dan GoFood, diperoleh hasil positif sebagai berikut:
- a. Peningkatan penjualan sekitar 5%
 - b. Jangkauan pasar lebih luas
 - c. Meningkatkan kesadaran merek (brand awareness)
 - d. Kemudahan pengelolaan pesanan
 - e. Mempermudah transaksi dan pelayanan pelanggan
 - f. Menjangkau pelanggan di luar wilayah sekitar usaha
- E. Analisis Singkat
- Kasus Lumpia Beef menunjukkan bahwa transformasi digital melalui marketplace makanan mampu membantu UMKM meningkatkan daya saing dan memperluas pasar dengan biaya yang relatif terjangkau. Namun, keberhasilan digitalisasi tidak hanya bergantung pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada kemampuan pelaku usaha dalam mengelola promosi, kualitas produk, pelayanan pelanggan, dan strategi bisnis yang

berkelanjutan. UMKM perlu menjaga keseimbangan antara penjualan online dan offline agar tidak terlalu bergantung pada satu saluran pemasaran.

F. Pertanyaan Analisis Studi Kasus

1. Apa permasalahan utama yang dihadapi UMKM Lumpia Beef sebelum menggunakan GrabFood dan GoFood?
2. Mengapa pemilik usaha memutuskan bergabung dengan marketplace digital?
3. Apa saja manfaat yang diperoleh setelah menggunakan GrabFood dan GoFood?
4. Mengapa peningkatan penjualan hanya mencapai sekitar 5% meskipun usaha telah memanfaatkan *platform* digital?
5. Bagaimana pengaruh perubahan perilaku konsumen terhadap keberhasilan strategi digitalisasi Lumpia Beef?
6. Apakah penggunaan GrabFood dan GoFood sudah optimal? Berikan alasan berdasarkan studi kasus.
7. Lakukan analisis SWOT terhadap UMKM Lumpia Beef setelah bergabung dengan marketplace digital.
8. Strategi apa yang dapat dilakukan untuk mengurangi dampak biaya komisi sebesar 20–30%?
9. Bagaimana cara mempertahankan pelanggan offline sekaligus meningkatkan pelanggan online?
10. Jika Anda menjadi pemilik usaha, fitur digital apa lagi yang akan Anda tambahkan untuk meningkatkan omzet?
11. Bagaimana peran transformasi bisnis digital dalam meningkatkan daya saing UMKM?
12. Jelaskan hubungan antara *e-commerce* dan pertumbuhan usaha kuliner berdasarkan kasus Lumpia Beef.
13. Bagaimana pemanfaatan data pelanggan dari marketplace dapat membantu pengambilan keputusan bisnis?
14. Apa risiko ketergantungan pada *platform* digital bagi keberlanjutan usaha?

Tugas Pengayaan (Individu)

Buatlah esai 1.000–1.500 kata yang menganalisis efektivitas penggunaan GrabFood dan GoFood dalam meningkatkan

penjualan UMKM berdasarkan studi kasus Lumpia Beef, disertai rekomendasi strategi digital yang inovatif untuk meningkatkan daya saing usaha di era ekonomi digital.

Rangkuman

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara wirausahawan menjalankan bisnis, menciptakan inovasi, dan membangun keunggulan kompetitif. Dalam era ekonomi digital, pemanfaatan teknologi tidak lagi menjadi pilihan, melainkan kebutuhan strategis untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar. Salah satu aspek penting dalam kewirausahaan modern adalah transformasi bisnis digital, yaitu proses mengintegrasikan teknologi ke dalam seluruh aktivitas bisnis, mulai dari produksi, pemasaran, layanan pelanggan, hingga pengambilan keputusan. Melalui transformasi digital, pelaku usaha dapat mengembangkan model bisnis yang lebih fleksibel, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

Transformasi bisnis digital didukung oleh perkembangan *Artificial Intelligence (AI)*, *Big Data*, dan *Cloud Computing*. AI memungkinkan pelaku usaha mengotomatisasi berbagai proses bisnis, menganalisis perilaku konsumen, serta memberikan layanan yang lebih personal melalui *Chatbot* dan sistem rekomendasi. *Big Data* membantu wirausahawan mengumpulkan dan menganalisis data dalam jumlah besar untuk memahami tren pasar, preferensi pelanggan, dan peluang bisnis yang potensial. Sementara itu, *Cloud computing* menyediakan infrastruktur teknologi yang memungkinkan penyimpanan dan pengelolaan data secara efisien, fleksibel, dan dapat diakses kapan saja tanpa memerlukan investasi perangkat keras yang besar.

Keberhasilan penerapan teknologi dalam kewirausahaan sangat dipengaruhi oleh *Digital Leadership* dan Manajemen Perubahan. Wirausahawan sebagai pemimpin bisnis harus memiliki visi digital, kemampuan berinovasi, serta keterampilan mengelola perubahan dalam organisasi. Pemimpin digital tidak hanya memahami teknologi, tetapi juga mampu membangun budaya kerja

yang adaptif, kolaboratif, dan terbuka terhadap pembelajaran berkelanjutan. Manajemen perubahan menjadi penting untuk membantu karyawan dan organisasi beradaptasi dengan teknologi baru sehingga transformasi digital dapat berjalan secara efektif.

Dalam aspek pemasaran dan penjualan, *E-commerce* dan *Digital Marketing* menjadi instrumen utama dalam pengembangan usaha. *E-commerce* memungkinkan transaksi bisnis dilakukan secara online sehingga memperluas jangkauan pasar hingga tingkat nasional maupun global. *Digital marketing* melalui media sosial, website, marketplace, SEO, dan content marketing membantu pelaku usaha membangun merek, meningkatkan interaksi dengan pelanggan, serta mengoptimalkan penjualan dengan biaya yang lebih efisien dibandingkan pemasaran konvensional. Pemanfaatan *platform* digital juga memungkinkan pengukuran kinerja pemasaran secara lebih akurat dan real time.

Selain itu, perkembangan teknologi mendorong pentingnya Open Data dan Keterbukaan Informasi dalam mendukung pengambilan keputusan bisnis. Data yang terbuka dan mudah diakses dapat dimanfaatkan oleh wirausahawan untuk melakukan riset pasar, mengidentifikasi peluang usaha, dan memahami dinamika lingkungan bisnis. Keterbukaan informasi juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam hubungan antara pelaku usaha, konsumen, dan pemangku kepentingan lainnya. Namun, semakin tingginya ketergantungan pada teknologi digital juga meningkatkan risiko keamanan informasi. Oleh karena itu, Keamanan Siber dan Tata Kelola Informasi menjadi aspek yang sangat penting dalam kewirausahaan digital. Pelaku usaha harus mampu melindungi data pelanggan, transaksi, dan aset digital dari berbagai ancaman siber seperti peretasan, malware, phishing, dan kebocoran data. Tata kelola informasi yang baik memastikan bahwa data dikelola secara aman, akurat, dan sesuai dengan regulasi yang berlaku sehingga dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dan menjaga keberlanjutan bisnis.

Secara keseluruhan, pemanfaatan teknologi dalam kewirausahaan memberikan peluang besar bagi pelaku usaha untuk meningkatkan daya saing, menciptakan inovasi, dan memperluas

pasar. Integrasi transformasi digital, AI, *Big Data*, *Cloud Computing*, kepemimpinan digital, pemasaran digital, keterbukaan informasi, serta keamanan siber menjadi fondasi utama dalam membangun bisnis yang tangguh, inovatif, dan berkelanjutan di era digital.

Pertanyaan Diskusi dan Tugas

Pertanyaan Diskusi

A. Pemahaman Konsep

1. Apa latar belakang UMKM Lumpia Beef memanfaatkan *platform* GrabFood dan GoFood?
2. Bagaimana perubahan perilaku konsumen di era digital memengaruhi strategi pemasaran UMKM kuliner?
3. Apa peran marketplace makanan dalam mendukung pertumbuhan UMKM?
4. Mengapa GrabFood dan GoFood dianggap sebagai bentuk transformasi bisnis digital?
5. Apa manfaat utama yang diperoleh UMKM Lumpia Beef setelah bergabung dengan *platform* digital?

B. Analisis Kasus

1. Analisis faktor-faktor yang menyebabkan peningkatan penjualan UMKM Lumpia Beef setelah menggunakan GrabFood dan GoFood.
2. Mengapa peningkatan penjualan yang diperoleh hanya sekitar 5%? Faktor apa saja yang mungkin memengaruhinya?
3. Bagaimana fitur promosi yang tersedia di GrabFood dan GoFood dapat membantu meningkatkan penjualan?
4. Jelaskan hubungan antara perluasan jangkauan pasar dan peningkatan omzet usaha.
5. Bagaimana penggunaan marketplace dapat meningkatkan branding UMKM Lumpia Beef?

C. Analisis Kritis

1. Apakah biaya komisi sebesar 20–30% merupakan hambatan yang wajar bagi UMKM? Jelaskan alasan Anda.
2. Bagaimana dampak ketergantungan terhadap *platform* digital terhadap keberlanjutan usaha dalam jangka panjang?

3. Apa risiko yang mungkin muncul apabila UMKM hanya mengandalkan penjualan online?
 4. Bagaimana cara mempertahankan pelanggan offline di tengah meningkatnya transaksi online?
 5. Menurut Anda, apakah penggunaan GrabFood dan GoFood lebih banyak memberikan keuntungan atau kerugian bagi UMKM? Jelaskan berdasarkan data kasus.
- D. Analisis Strategis
1. Lakukan analisis SWOT terhadap UMKM Lumpia Beef setelah memanfaatkan GrabFood dan GoFood.
 2. Strategi apa yang dapat dilakukan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat di marketplace?
 3. Bagaimana cara meningkatkan loyalitas pelanggan pada bisnis kuliner digital?
 4. Apa inovasi digital lain yang dapat diterapkan oleh UMKM Lumpia Beef selain GrabFood dan GoFood?
 5. Jika Anda menjadi pemilik usaha, strategi apa yang akan dilakukan untuk meningkatkan penjualan hingga 20% dalam satu tahun?

Tugas Kelompok

- A. Proyek Transformasi Digital UMKM Kuliner
- Bentuk kelompok yang terdiri atas 4–5 mahasiswa, kemudian lakukan kegiatan berikut:
1. Identifikasi satu UMKM kuliner di daerah Anda.
 2. Lakukan wawancara singkat dengan pemilik usaha.
 3. Analisis penggunaan teknologi yang telah diterapkan.
 4. Identifikasi masalah yang dihadapi dalam pemasaran digital.
 5. Rancang strategi digitalisasi yang meliputi:
 - a. Media sosial
 - b. *Marketplace*
 - c. Pembayaran digital
 - d. Branding digital
 - e. *Customer Relationship Management* (CRM)
 6. Buat estimasi dampak strategi tersebut terhadap peningkatan penjualan.

B. Luaran:

1. Laporan kelompok (10–15 halaman)
2. Presentasi PowerPoint (10–15 slide)
3. Video presentasi (5–7 menit)

Glosarium

Artificial Intelligence/Kecerdasan Buatan

Teknologi yang memungkinkan sistem komputer meniru kemampuan kognitif manusia dalam belajar, menganalisis data, mengenali pola, dan mengambil keputusan untuk mendukung berbagai aktivitas bisnis dan pemasaran.

Big Data Analytics

Proses pengumpulan, pengelolaan, dan analisis data dalam volume besar, beragam, dan bergerak cepat untuk menghasilkan wawasan yang mendukung pengambilan keputusan bisnis dan strategi pemasaran.

Chatbot

Program berbasis kecerdasan buatan yang dirancang untuk berkomunikasi dengan pengguna secara otomatis melalui teks atau suara, digunakan untuk mendukung layanan pelanggan dan otomatisasi pemasaran.

Cloud Computing

Model layanan teknologi informasi yang memungkinkan pengguna mengakses sumber daya komputasi seperti server, penyimpanan data, dan aplikasi melalui internet tanpa harus memiliki infrastruktur fisik sendiri.

Cybersecurity

Upaya perlindungan sistem, jaringan, dan data digital dari ancaman seperti peretasan, malware, phishing, dan kebocoran data guna menjaga keberlangsungan operasional dan kepercayaan pemangku kepentingan.

Data-Driven Management

Pendekatan manajemen yang menggunakan data sebagai dasar utama dalam merumuskan kebijakan, strategi, dan keputusan organisasi guna mengurangi ketergantungan pada intuisi semata.

Data-Driven Marketing

Pendekatan pemasaran yang memanfaatkan data pelanggan sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi pemasaran, termasuk segmentasi, personalisasi, dan pengukuran kinerja kampanye.

Data Governance (Tata Kelola Data)

Seperangkat kebijakan, prosedur, dan mekanisme yang digunakan untuk mengelola data agar tetap berkualitas, aman, konsisten, dan dapat dimanfaatkan secara efektif serta bertanggung jawab.

Digital Divide (Kesenjangan Digital)

Kondisi ketidakmerataan akses, pemanfaatan, dan kemampuan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi di antara individu, kelompok masyarakat, atau wilayah.

Digital Human Resource Management

Penerapan teknologi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia, mencakup rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karyawan berbasis data untuk meningkatkan efektivitas manajemen SDM.

Digital Leadership

Kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan memanfaatkan teknologi digital untuk mengarahkan, mentransformasikan organisasi, membangun budaya inovasi, dan mengelola perubahan secara efektif.

Digital Transparency (Keterbukaan Informasi Digital)

Ketersediaan dan aksesibilitas informasi melalui teknologi digital sehingga dapat diakses secara mudah, cepat, dan akurat oleh berbagai pemangku kepentingan guna mendukung akuntabilitas.

Disruptive Innovation

Perubahan fundamental dalam aktivitas ekonomi dan bisnis akibat pemanfaatan teknologi digital yang menggeser model bisnis konvensional dan mengubah cara perusahaan menciptakan nilai.

E-commerce

Aktivitas perdagangan barang, jasa, atau informasi yang dilakukan melalui jaringan elektronik, terutama internet, tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu.

Ecosystem Economy

Model ekonomi yang menekankan kolaborasi antarorganisasi dalam menciptakan nilai bersama melalui integrasi sumber daya, kapabilitas, dan pengetahuan di antara berbagai pemangku kepentingan.

Enterprise Resource Planning

Sistem informasi terintegrasi yang menghubungkan berbagai fungsi bisnis seperti keuangan, sumber daya manusia, produksi, dan pemasaran dalam satu platform untuk meningkatkan efisiensi dan koordinasi organisasi.

Internet of Things

Jaringan perangkat fisik yang dilengkapi sensor dan terhubung ke internet, memungkinkan pengumpulan dan pertukaran data secara real-time untuk mendukung berbagai aktivitas bisnis dan pemantauan operasional.

Marketplace

Platform digital yang mempertemukan penjual dan pembeli dalam satu ekosistem transaksi elektronik, dilengkapi fasilitas pendukung seperti pembayaran, promosi, dan logistik.

Open Data

Data yang dapat diakses, digunakan, dimodifikasi, dan dibagikan kembali oleh siapa saja tanpa hambatan teknis, hukum, atau finansial yang signifikan, guna mendukung transparansi dan inovasi.

Platform Business

Model bisnis yang berfungsi sebagai penghubung antara berbagai kelompok pengguna untuk menciptakan dan menukar nilai melalui interaksi yang difasilitasi oleh teknologi digital.

Social Media Marketing

Pemanfaatan platform media sosial untuk membangun kesadaran merek, menjalin hubungan dengan pelanggan, dan mempromosikan produk atau layanan kepada target pasar.

Supply Chain Management Berbasis Digital

Pendekatan pengelolaan rantai pasok yang memanfaatkan teknologi digital seperti IoT, big data, dan blockchain untuk meningkatkan integrasi, transparansi, dan efisiensi seluruh aktivitas dalam jaringan pasokan.

5G dan 6G

Teknologi jaringan komunikasi generasi kelima dan keenam yang menawarkan kecepatan transfer data tinggi dan latensi rendah untuk mendukung konektivitas digital dan inovasi berbasis teknologi masa depan.

Daftar Pustaka

- Abraham, R., Schneider, J., & vom Brocke, J. (2019). Data governance: A conceptual framework, structured review, and research agenda. *International Journal of Information Management*, 49, 424–438. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.008>
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- Alharthi, A., Krotov, V., & Bowman, M. (2017). Addressing barriers to *big data*. *Business Horizons*, 60(3), 285–292.
- Armbrust, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A., Lee, G., Patterson, D., Rabkin, A., Stoica, I., & Zaharia, M. (2010). A view of *cloud computing*. *Communications of the ACM*, 53(4), 50–58. <https://doi.org/10.1145/1721654.1721672>
- Ashton, K. (2009). That “Internet of Things” thing. *RFID Journal*, 22(7), 97–114.
- Attard, J., Orlandi, F., Scerri, S., & Auer, S. (2015). A systematic review of open government data initiatives. *Government Information Quarterly*, 32(4), 399–418. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.006>
- Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131.
- Berners-Lee, T., & Fischetti, M. (2000). *Weaving the web: The original design and ultimate destiny of the World Wide Web*. Harper Business.

- Bocken, N. M. P., & Konietzko, J. (2022). Sustainable business model innovation and transformation. In S. O. Idowu (Ed.), *Encyclopedia of Sustainable Management* (pp. 1–10). Springer.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
- Brous, P., Janssen, M., & Herder, P. (2020). The dual effects of the Internet of Things (IoT): A systematic review of the benefits and risks of IoT adoption by organizations. *International Journal of Information Management*, 51, 101952.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Burnes, B. (2020). *Managing change* (8th ed.). Pearson.
- Calder, A., & Watkins, S. (2021). *IT governance: An international guide to data security and ISO 27001/ISO 27002* (7th ed.). Kogan Page.
- Campbell, C., & Farrell, J. R. (2020). More than meets the eye: The functional components underlying *influencer* marketing. *Business Horizons*, 63(4), 469–479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.003>
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson.
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From *big data* to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188.
- Chesbrough, H. (2020). *Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business*. Oxford University Press.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7th ed.). Pearson.

- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043–1078.
- Christopher, M. (2022). *Logistics and supply chain management* (6th ed.). Pearson.
- Chui, M., Manyika, J., Miremadi, M., Henke, N., Chung, R., Nel, P., & Malhotra, S. (2018). Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. McKinsey Global Institute.
- Dahlman, E., Parkvall, S., & Sköld, J. (2021). *5G NR: The next generation wireless access technology* (2nd ed.). Academic Press.
- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). *Only humans need apply: Winners and losers in the age of smart machines*. Harper Business.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Morison, R. (2012). *Analytics at work: Smarter decisions, better results*. Harvard Business Review Press.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–166.
- Floridi, L. (2023). *The ethics of information* (2nd ed.). 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.
- George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2016). *Big data* and management. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1493–1507.

- Greenleaf, G. (2022). Global data privacy laws 2022: Despite COVID delays, 145 laws show GDPR dominance. *Privacy Laws & Business International Report*, 175, 10–13.
- Hadnagy, C. (2018). *Social engineering: The science of human hacking* (2nd ed.). Wiley.
- Hayes, J. (2022). *The theory and practice of change management* (6th ed.). Red Globe Press.
- Heald, D. (2018). Transparency-generated trust: The problematic theorization of a policy instrument. *Public Administration*, 96(4), 706–720. <https://doi.org/10.1111/padm.12512>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
- Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Research.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- ISACA. (2023). *COBIT 2019 framework: Governance and management objectives*. ISACA.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904–2915.
- Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019). The impact of digital technology and *Industry 4.0* on the ripple effect and supply chain risk analytics. *International Journal of Production Research*, 57(3), 829–846.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276.
- Jacobs, F. R., & Weston, F. C. (2007). Enterprise resource planning (ERP)—A brief history. *Journal of Operations Management*, 25(2), 357–363. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.11.005>

- Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2017). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 34(4), 258–268. <https://doi.org/10.1080/10580530.2017.1366246>
- Jetzek, T., Avital, M., & Bjørn-Andersen, N. (2019). Data-driven innovation through open government data. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 14(2), 100–120.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2020). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons*, 63(1), 37–50.
- Khatri, V., & Brown, C. V. (2019). Designing data governance. *Communications of the ACM*, 62(1), 40–46. <https://doi.org/10.1145/3296937>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kshetri, N. (2021). *Cybersecurity management: An organizational and strategic approach*. University of Toronto Press.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2023). *Management information systems: Managing the digital firm* (18th ed.). Pearson.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2024). *E-commerce 2024: Business, technology, society* (19th ed.). Pearson.
- Leon, A. (2014). *Enterprise resource planning* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Marr, B. (2021). *Data strategy: How to profit from a world of big data, analytics and artificial intelligence*. Kogan Page.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.

- Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). *Cloud computing*—The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.006>
- Martin, K. D., & Murphy, P. E. (2017). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 135–155. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0495-4>
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). *Big data*. The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60–68.
- Mell, P., & Grance, T. (2011). The NIST definition of *cloud computing* (Special Publication 800-145). National Institute of Standards and Technology. <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-145>
- Monk, E., & Wagner, B. (2013). Concepts in enterprise resource planning (4th ed.). Cengage Learning.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- OECD. (2021). The digital transformation of SMEs. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
- OECD. (2023). Data-driven innovation for growth and well-being. OECD Publishing.
- OECD. (2023). Digital security risk management for economic and social prosperity. OECD Publishing.
- OECD. (2024). Digital economy outlook 2024. OECD Publishing.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Etienne, F., & Smith, A. (2020). *The invincible company: How to constantly reinvent your organization with inspiration from the world's best business models*. John Wiley & Sons.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.
- Parry, E., & Strohmeier, S. (2014). HRM in the digital age: Digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4), 344–348.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96–114.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data science for business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. O'Reilly Media.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). *Platform competition in two-sided markets*. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.
- Ryan, D. (2021). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation* (5th ed.). Kogan Page.
- Saad, W., Bennis, M., & Chen, M. (2020). A vision of 6G wireless systems: Applications, trends, technologies, and open research problems. *IEEE Network*, 34(3), 134–142. <https://doi.org/10.1109/MNET.001.1900287>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.
- Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2023). *Business intelligence, analytics, and data science: A managerial perspective* (6th ed.). Pearson.
- Strauss, J., & Frost, R. (2022). *E-marketing* (9th ed.). Routledge.

- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365.
- Sultan, N. (2014). Making use of *cloud computing* for healthcare provision: Opportunities and challenges. *International Journal of Information Management*, 34(2), 177–184.
- Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain* revolution: How the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. Portfolio Penguin.
- Tarhini, A., Ammar, H., Tarhini, T., & Masa'deh, R. (2015). Analysis of the critical success factors for ERP implementation from stakeholders' perspective. *International Business Research*, 8(4), 25–40.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Tiwana, A. (2014). *Platform* ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. Morgan Kaufmann.
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P., & Turban, D. (2021). *Electronic commerce: A managerial and social networks perspective* (10th ed.). Springer.
- Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2022). *Information technology for management: Driving digital transformation to increase local and global performance, growth and sustainability* (12th ed.). Wiley.
- Tuten, T. L. (2021). *Social media marketing* (4th ed.). Sage Publications.
- UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education*. UNESCO Publishing.
- Van Dijk, J. (2020). *The digital divide*. Polity Press.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J. F., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). *Big data analytics* and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356–365.
- Wamba, S. F., Queiroz, M. M., Trinchera, L., & Borges, A. (2020). Dynamics between *blockchain* adoption determinants and supply chain performance. *International Journal of Production Economics*, 229, 107791.
- Wulandari, S.S., Alit, Susanti, Hariyati. (2025). Managerial entrepreneur leadership. Unesa University Press.
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Whitman, M. E., & Mattord, H. J. (2022). *Principles of information security* (7th ed.). Cengage Learning.
- Willcocks, L., Lacity, M., & Craig, A. (2015). The IT function and robotic process automation. The Outsourcing Unit Working Research Paper Series. The London School of Economics and Political Science.
- World Bank. (2023). *Digital development overview: Expanding opportunities through technology*. World Bank Publications.
- World Economic Forum. (2024). *Global cyber security outlook 2024*. World Economic Forum.
- Zuiderwijk, A., Shinde, R., & Janssen, M. (2019). Investigating the attainment of open government data objectives: Is there a mismatch between objectives and results? *International Review of Administrative Sciences*, 85(4), 645–672. <https://doi.org/10.1177/0020852317739115>

BAB V

Kepemimpinan Kewirausahaan dan Kesetaraan Gender

Tujuan Pembelajaran Umum

1. Mahasiswa mampu mengorganisasikan kepemimpinan strategis yang menjamin peluang setara dan pemberdayaan bagi semua gender.
2. Mahasiswa mampu mengintegrasikan prinsip inklusivitas, keadilan peluang, dan pemberdayaan gender dalam tata kelola organisasi kewirausahaan.

Tujuan Pembelajaran Khusus

Tujuan pembelajaran khusus untuk Bab 5 ini adalah mahasiswa diharapkan:

1. Mampu memahami keterampilan utama dalam kepemimpinan kewirausahaan.
2. Mampu mengatur strategi membangun kepemimpinan yang efektif dalam bisnis.
3. Mampu menelaah struktur organisasi bisnis dari perspektif inklusivitas dan keadilan peluang bagi setiap individu.
4. Mampu mengintegrasikan kebijakan tata kelola SDM yang menjamin pemberdayaan penuh dan kesetaraan peran di level manajerial.
5. Mampu mengintegrasikan target SDG 5 tentang kesetaraan gender dan SDG 8 tentang pekerjaan layak serta pertumbuhan ekonomi dalam desain kepemimpinan, struktur organisasi, dan tata kelola SDM kewirausahaan.
6. Mampu merumuskan indikator kepemimpinan inklusif yang menghubungkan kinerja bisnis dengan pemberdayaan perempuan, penghapusan diskriminasi, penciptaan kerja layak, dan produktivitas organisasi.



Pendahuluan

Kepemimpinan kewirausahaan tidak sekadar berkaitan dengan kemampuan mendirikan usaha, melainkan juga kemampuan menggerakkan orang lain untuk melihat peluang, mengolah ketidakpastian, dan membangun organisasi yang terus belajar. Dalam lingkungan bisnis yang berubah cepat, pemimpin wirausaha dituntut mampu membaca sinyal pasar, membangun jaringan, mengambil keputusan di tengah data yang tidak sempurna, dan menjaga agar pertumbuhan usaha tidak mengorbankan etika, martabat manusia, maupun keberlanjutan sosial.

Bab ini menempatkan kepemimpinan kewirausahaan dalam kerangka *Integrated Entrepreneurship*, yaitu cara pandang yang menghubungkan inovasi, pengambilan risiko, tata kelola sumber daya manusia, struktur organisasi, dan kesetaraan gender. Dengan kerangka ini, kepemimpinan tidak dipahami sebagai figur tunggal yang serba tahu, tetapi sebagai proses kolektif yang memberi ruang bagi banyak orang untuk berkontribusi. Pemimpin yang efektif bukan hanya orang yang berani mengambil keputusan, melainkan juga orang yang menciptakan sistem agar ide terbaik dapat muncul dari beragam latar belakang.

Konteks kesetaraan gender menjadi penting karena kewirausahaan sering dipromosikan sebagai jalan menuju kemandirian ekonomi, tetapi akses terhadap modal, pasar, pelatihan, jejaring, dan posisi pengambilan keputusan tidak selalu tersedia secara setara. World Bank mencatat bahwa perempuan memiliki sekitar 60% UMKM di Indonesia, namun banyak yang terkonsentrasi pada usaha mikro dan menghadapi hambatan akses kredit serta pasar. Pada saat yang sama, partisipasi angkatan kerja perempuan Indonesia masih lebih rendah dibandingkan laki-laki. Ketimpangan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan perlu dibangun secara inklusif agar wirausaha benar-benar menjadi ruang pemberdayaan, bukan sekadar reproduksi ketimpangan sosial dalam bentuk baru.

Pembahasan bab ini disusun untuk membantu mahasiswa memahami konsep, pola pikir, keterampilan, dan strategi kepemimpinan kewirausahaan yang berorientasi pada kinerja

sekaligus keadilan. Setiap bagian memadukan teori kewirausahaan, inovasi, kepemimpinan, dan isu gender dengan contoh aplikatif agar mahasiswa mampu mengembangkan organisasi bisnis yang produktif, adaptif, dan manusiawi.

Pembahasan kepemimpinan kewirausahaan diperkuat dengan kerangka Tujuan Pembangunan Berkelanjutan atau *Sustainable Development Goals* (SDGs). Bab ini secara khusus mengaitkan kepemimpinan, inovasi, keberanian mengambil risiko, produktivitas, struktur organisasi, dan kebijakan SDM dengan SDG 5 tentang kesetaraan gender serta SDG 8 tentang pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi. Keterkaitan ini penting karena kepemimpinan wirausaha bukan hanya menentukan apakah usaha tumbuh, tetapi juga apakah pertumbuhan tersebut memberi ruang partisipasi yang adil, melahirkan kerja yang bermartabat, dan memperluas kesempatan ekonomi bagi kelompok yang selama ini kurang terwakili.

Konsep Kepemimpinan Kewirausahaan

Kepemimpinan kewirausahaan adalah kemampuan mempengaruhi, mengarahkan, dan memberdayakan individu atau kelompok untuk mengenali peluang, mengelola sumber daya, dan menciptakan nilai baru dalam kondisi yang dinamis. Konsep ini menggabungkan dua kata kunci. Pertama, kepemimpinan, yaitu proses memobilisasi orang untuk mencapai tujuan bersama. Kedua, kewirausahaan, yaitu proses penciptaan nilai melalui identifikasi peluang, inovasi, dan pengelolaan risiko.

Hisrich, Peters, dan Shepherd (2017) wirausahawan menghadapi risiko dan upaya besar ketika menciptakan usaha baru. Karena itu, kepemimpinan kewirausahaan perlu memadukan visi, keberanian, kemampuan belajar, dan disiplin eksekusi. Pemimpin wirausaha tidak selalu memiliki sumber daya lengkap sejak awal. Mereka sering memulai dari keterbatasan, lalu membangun legitimasi melalui eksperimen, jejaring, kepercayaan, dan bukti kinerja.

Dalam konteks organisasi, kepemimpinan kewirausahaan tampak pada kemampuan membangun budaya yang mendukung ide baru. Hisrich et al. (2017) organisasi berorientasi kewirausahaan perlu mendorong eksperimen, pembelajaran dari kegagalan, kerja tim, diskusi terbuka, koalisi pendukung, fleksibilitas, dan dukungan manajemen puncak. Hal ini relevan tidak hanya untuk perusahaan besar, tetapi juga untuk UMKM, koperasi, *start-up*, bisnis keluarga, dan usaha sosial.

Kepemimpinan kewirausahaan berbeda dari kepemimpinan administratif yang hanya berfokus pada stabilitas prosedur. Pemimpin administratif menjaga keteraturan, sedangkan pemimpin kewirausahaan menjaga keseimbangan antara keteraturan dan pembaruan. Ia harus mampu mengelola ketegangan antara eksploitasi dan eksplorasi: mengeksploitasi model bisnis yang sudah berjalan sambil mengeksplorasi peluang baru. Tanpa eksploitasi, usaha kehilangan pendapatan; tanpa eksplorasi, usaha tertinggal dari perubahan pasar.

Dimensi kesetaraan gender memperluas makna kepemimpinan kewirausahaan. Pemimpin tidak cukup hanya menilai karyawan berdasarkan produktivitas akhir; ia juga perlu memahami apakah sistem kerja, promosi, pengembangan kompetensi, dan pembagian tanggung jawab memberikan kesempatan setara. Organisasi yang inklusif tidak menurunkan standar kinerja. Sebaliknya, ia memperbaiki cara organisasi menemukan, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik dari semua gender.

Tabel 7. Dimensi Kepemimpinan Kewirausahaan

Dimensi	Makna	Contoh Perilaku
Visi peluang	Kemampuan melihat kebutuhan pasar yang belum terpenuhi dan membayangkan solusi yang bernilai.	Menerjemahkan masalah pelanggan menjadi model produk, layanan, atau proses baru.

Dimensi	Makna	Contoh Perilaku
Mobilisasi sumber daya	Kemampuan mengakses sumber daya internal dan eksternal meskipun aset awal terbatas.	Membangun kemitraan, mencari mentor, mengelola modal sosial, dan mengatur prioritas pengeluaran.
Eksperimentasi	Kesediaan menguji asumsi bisnis melalui tindakan kecil yang terukur.	Melakukan uji pasar, prototipe, pre-order, atau pilot project sebelum ekspansi.
Pemberdayaan tim	Menciptakan ruang partisipasi, pembelajaran, dan pengambilan keputusan yang adil.	Memberi kesempatan memimpin proyek kepada anggota tim perempuan dan laki-laki secara setara.
Etika dan inklusivitas	Menjaga agar penciptaan nilai tidak menimbulkan diskriminasi atau eksploitasi.	Membuat kebijakan upah, promosi, dan jam kerja yang transparan serta sensitif terhadap kebutuhan pekerja.

Mindset Inovasi dan Kreativitas

Mindset inovasi adalah cara berpikir yang melihat perubahan sebagai sumber pembelajaran dan peluang. Kreativitas merujuk pada kemampuan menghasilkan gagasan baru, sedangkan inovasi adalah proses menerjemahkan gagasan tersebut menjadi produk, layanan, proses, atau model bisnis yang memberi nilai. Carayannis, Samara, dan Bakouros (2015) menempatkan inovasi sebagai proses yang mencakup penciptaan ide, evaluasi, dan implementasi praktis. Dengan kata lain, ide belum menjadi inovasi apabila belum diuji, diterapkan, dan menghasilkan manfaat bagi pengguna.

Pemimpin wirausaha perlu membangun iklim kerja yang membuat anggota tim berani mengemukakan gagasan. Iklim semacam ini tidak lahir dari slogan, tetapi dari kebiasaan manajerial: mendengar secara aktif, memberi umpan balik tanpa merendahkan, menyediakan ruang eksperimen, dan tidak menghukum kegagalan

yang terjadi karena proses belajar yang wajar. Dalam bisnis kecil, iklim inovatif dapat dimulai dari rapat singkat mingguan untuk mengevaluasi keluhan pelanggan, menganalisis penjualan, dan mengajukan perbaikan sederhana.

Mindset inovasi juga menuntut kemampuan membaca perubahan teknologi. Digitalisasi, pembayaran nontunai, marketplace, analitik media sosial, dan kecerdasan buatan telah mengubah cara usaha kecil memahami pelanggan. Namun, teknologi tidak otomatis menghasilkan inovasi. Pemimpin perlu memastikan teknologi digunakan untuk memperbaiki nilai pelanggan, efisiensi operasi, dan akses pasar, bukan sekadar mengikuti tren. Pilihan teknologi harus mempertimbangkan kesiapan tim, biaya, keamanan data, serta dampaknya terhadap relasi pelanggan.

Dalam perspektif gender, inovasi harus membuka ruang bagi pengalaman yang selama ini kurang terdengar. Produk keuangan untuk pelaku usaha perempuan, desain jam kerja yang mendukung pekerja dengan tanggung jawab pengasuhan, atau layanan distribusi yang aman bagi pedagang perempuan adalah contoh inovasi yang lahir ketika organisasi mendengar kebutuhan beragam kelompok. Dengan demikian, kreativitas tidak hanya berkaitan dengan kebaruan teknis, tetapi juga keberanian melihat masalah dari sudut pandang yang lebih adil.

Pemimpin yang memiliki *mindset* inovasi biasanya menghindari dua jebakan. Pertama, jebakan kesempurnaan, yaitu menunggu produk benar-benar sempurna sebelum berinteraksi dengan pelanggan. Kedua, jebakan rutinitas, yaitu mempertahankan cara kerja lama karena dianggap aman. Keduanya dapat menghambat pertumbuhan. Pendekatan yang lebih produktif adalah melakukan eksperimen kecil, belajar dari data, memperbaiki secara bertahap, dan memperluas inovasi ketika bukti pasar mulai kuat.



Keberanian dalam Pengambilan Risiko

Risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kewirausahaan. Akan tetapi, keberanian mengambil risiko tidak

sama dengan nekat. Keberanian wirausaha adalah kemampuan menilai ketidakpastian, memilih tindakan yang proporsional, dan menyiapkan strategi mitigasi. Pemimpin yang baik tidak menghapus risiko karena hal itu mustahil, tetapi mengubah risiko menjadi keputusan yang lebih terukur.

Risiko dalam bisnis dapat berupa risiko pasar, risiko keuangan, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, dan risiko sumber daya manusia. Dalam usaha baru, risiko sering muncul karena informasi terbatas dan sumber daya belum stabil. Produk yang dianggap menarik oleh pendiri belum tentu dibutuhkan pelanggan. Promosi yang ramai di media sosial belum tentu menghasilkan pembelian. Kerja sama yang terlihat menguntungkan dapat menimbulkan konflik apabila hak dan kewajiban tidak tertulis dengan jelas.

Kepemimpinan kewirausahaan menuntut pemimpin membuat batas toleransi risiko. Misalnya, berapa kerugian maksimum yang dapat ditanggung saat uji produk, kapan proyek harus dihentikan, indikator apa yang menunjukkan strategi perlu diubah, dan siapa yang berwenang menyetujui pengeluaran besar. Tanpa batas semacam ini, keberanian dapat berubah menjadi pemborosan.

Risiko juga perlu dilihat dari sudut pandang keadilan. Keputusan bisnis yang berisiko tidak boleh dibebankan secara tidak proporsional kepada kelompok yang posisinya paling lemah. Misalnya, usaha yang mengejar efisiensi tidak boleh mengorbankan keselamatan pekerja, menunda pembayaran upah, atau membiarkan pelecehan di tempat kerja. Pemimpin wirausaha yang bertanggung jawab memastikan risiko dibagi secara transparan dan dikelola melalui tata kelola yang manusiawi.

Dalam organisasi yang inklusif, keberanian mengambil risiko diperkuat oleh keberagaman perspektif. Tim yang homogen cenderung memiliki blind spot yang sama, sedangkan tim yang beragam dapat membaca pasar dan risiko dengan lebih luas. Oleh karena itu, melibatkan perempuan dan laki-laki dalam rapat strategis, komite risiko, dan pengambilan keputusan produk bukan hanya isu keadilan, tetapi juga cara meningkatkan kualitas keputusan bisnis.

Tabel 8. Contoh Risiko dan Mitigasi Kepemimpinan Wirausaha

Jenis Risiko	Gejala Awal	Mitigasi Kepemimpinan
Pasar	Penjualan tidak tumbuh meskipun promosi meningkat.	Validasi ulang segmen pelanggan, lakukan wawancara pelanggan, dan sesuaikan proposisi nilai.
Keuangan	Kas menipis, piutang menumpuk, atau biaya tetap terlalu besar.	Susun arus kas mingguan, tetapkan batas belanja, dan negosiasikan termin pembayaran.
Operasional	Keterlambatan produksi, komplain kualitas, atau stok tidak terkendali.	Buat SOP sederhana, tetapkan indikator mutu, dan latih pekerja secara berkala.
SDM	Turnover tinggi, konflik tim, atau dominasi pengambilan keputusan oleh kelompok tertentu.	Perbaiki komunikasi, sistem penghargaan, mentoring, dan mekanisme keluhan yang aman.
Reputasi	Ulasan negatif, isu diskriminasi, atau ketidakpuasan komunitas.	Tanggapi secara terbuka, perbaiki akar masalah, dan bangun kode etik layanan.

Produktivitas dan Inisiatif

Produktivitas dalam kewirausahaan tidak hanya berarti bekerja lebih lama, tetapi menghasilkan nilai lebih besar dari sumber daya yang tersedia. Wirausahawan sering menghadapi keterbatasan modal, waktu, tenaga kerja, dan akses pasar. Karena itu, produktivitas memerlukan prioritas yang jelas: aktivitas mana yang langsung memperbaiki kualitas produk, mempercepat penjualan, menjaga kas, atau meningkatkan kepuasan pelanggan.

Inisiatif adalah kemauan bertindak sebelum diperintah, sepanjang tindakan tersebut selaras dengan tujuan organisasi. Dalam usaha kecil, inisiatif anggota tim sangat penting karena struktur formal biasanya belum lengkap. Karyawan yang mampu memberi usulan perbaikan, mengidentifikasi pemborosan, atau menemukan peluang pelanggan baru dapat menjadi sumber daya strategis. Namun, inisiatif tidak akan tumbuh apabila pemimpin terlalu mengontrol, tidak memberi akses informasi, atau hanya menghargai kepatuhan.

Pemimpin wirausaha perlu membangun sistem kerja yang mendorong produktivitas sehat. Sistem tersebut dapat mencakup target yang realistis, pembagian peran yang jelas, pengukuran kinerja yang sederhana, dan evaluasi berbasis data. Target yang terlalu tinggi tanpa dukungan sumber daya dapat menciptakan stres dan menurunkan kualitas. Sebaliknya, target yang terlalu longgar dapat membuat organisasi kehilangan momentum.

Kesetaraan gender dalam produktivitas berarti menilai kinerja berdasarkan kontribusi aktual, bukan stereotip. Perempuan tidak boleh diasumsikan kurang berkomitmen karena memiliki tanggung jawab keluarga; laki-laki tidak boleh dianggap tidak cocok untuk peran administratif atau layanan pelanggan; pekerja dengan identitas gender apa pun berhak memperoleh kesempatan berkembang sepanjang memiliki kompetensi dan integritas. Standar kinerja perlu transparan agar evaluasi tidak dipengaruhi bias.

Produktivitas juga berhubungan dengan pembelajaran. Usaha yang produktif bukan hanya mampu menghasilkan output, tetapi juga mampu belajar lebih cepat dari pesaing. Setiap keluhan pelanggan, kegagalan promosi, keterlambatan produksi, dan kesalahan pencatatan merupakan bahan belajar. Pemimpin wirausaha yang matang tidak mencari kambing hitam, melainkan menata ulang sistem agar kesalahan tidak berulang.

Keterampilan Utama dalam Kepemimpinan Kewirausahaan

Keterampilan kepemimpinan kewirausahaan dapat dikelompokkan ke dalam keterampilan konseptual, interpersonal, teknis, dan

reflektif. Keterampilan konseptual membantu pemimpin membaca pola besar: tren industri, perubahan perilaku pelanggan, struktur biaya, dan peluang kolaborasi. Keterampilan interpersonal memungkinkan pemimpin membangun kepercayaan, berkomunikasi, bernegosiasi, dan menyelesaikan konflik. Keterampilan teknis berkaitan dengan pemahaman operasional bisnis, mulai dari produksi, pemasaran, keuangan, hingga teknologi. Keterampilan reflektif membantu pemimpin mengevaluasi diri, menyadari bias, dan memperbaiki keputusan.

Komunikasi adalah keterampilan inti. Visi bisnis tidak akan hidup apabila tidak dapat dijelaskan dengan bahasa yang dipahami tim, pelanggan, investor, dan mitra. Komunikasi yang baik bukan hanya menyampaikan instruksi, tetapi juga mendengarkan. Dalam konteks inklusivitas, pemimpin perlu memastikan forum diskusi tidak didominasi oleh suara tertentu. Rapat yang sehat memberi ruang bagi anggota tim yang lebih muda, pekerja lapangan, perempuan, dan kelompok yang biasanya diam untuk menyampaikan perspektif.

Keterampilan pengambilan keputusan juga penting. Pemimpin wirausaha sering harus bertindak sebelum seluruh informasi tersedia. Karena itu, keputusan perlu berbasis prinsip: data yang tersedia, tujuan strategis, risiko yang dapat diterima, dampak terhadap pemangku kepentingan, dan nilai etis organisasi. Keputusan cepat tidak boleh berarti ceroboh; keputusan partisipatif tidak boleh berarti lamban tanpa arah.

Keterampilan membangun jejaring menjadi pembeda utama antara usaha yang bertahan sendiri dan usaha yang tumbuh dalam ekosistem. Jejaring dapat mencakup pelanggan awal, pemasok, komunitas, lembaga keuangan, inkubator bisnis, perguruan tinggi, pemerintah, dan asosiasi usaha. Hisrich et al. (2017) menegaskan pentingnya dukungan profesional dan sosial bagi wirausahawan. Jejaring ini juga harus inklusif agar pelaku usaha perempuan dan kelompok rentan tidak tertinggal dari akses informasi serta peluang pasar.

Akhirnya, pemimpin kewirausahaan memerlukan literasi gender. Literasi ini bukan sekadar mengetahui istilah kesetaraan, melainkan memahami bagaimana norma sosial, pembagian kerja domestik, bias rekrutmen, bias promosi, dan keamanan tempat kerja mempengaruhi partisipasi ekonomi. Pemimpin dengan literasi gender dapat merancang kebijakan yang lebih adil, sekaligus memperkuat kinerja organisasi.

Tabel 9. Keterampilan Utama dan Indikator Praktiknya

Keterampilan	Indikator Praktik	Dampak yang Diharapkan
Visioning	Mampu menjelaskan arah usaha, segmen pelanggan, dan nilai pembeda.	Tim memahami prioritas dan tidak bekerja secara reaktif.
Komunikasi inklusif	Mendengar masukan, memberi umpan balik, dan mengurangi dominasi suara tertentu.	Keputusan lebih kaya perspektif dan konflik lebih mudah diselesaikan.
Negosiasi	Mampu menyusun kesepakatan yang jelas dengan pemasok, mitra, dan investor.	Biaya transaksi menurun dan hubungan bisnis lebih stabil.
<i>Coaching</i>	Membimbing anggota tim melalui target, umpan balik, dan kesempatan belajar.	Kompetensi tim meningkat dan regenerasi kepemimpinan lebih siap.
Pengambilan keputusan etis	Menimbang laba, risiko, hukum, dampak sosial, dan keadilan.	Pertumbuhan usaha lebih kredibel dan berkelanjutan.

Strategi Kepemimpinan yang Efektif dalam Bisnis

Strategi kepemimpinan yang efektif dimulai dari kejelasan arah. Pemimpin perlu menetapkan visi, misi, nilai, dan prioritas bisnis secara ringkas. Visi menjawab tujuan jangka panjang, misi menjelaskan alasan organisasi hadir, nilai menjadi pedoman perilaku, sedangkan prioritas bisnis memastikan sumber daya tidak

tercecer. Dalam usaha kecil, dokumen strategi tidak harus panjang, tetapi harus cukup jelas untuk memandu keputusan harian.

Strategi kedua adalah membangun budaya eksperimen yang disiplin. Budaya eksperimen bukan kebebasan tanpa kontrol, melainkan kebiasaan menguji asumsi dengan biaya yang terkendali. Pemimpin dapat menggunakan siklus sederhana: rumuskan hipotesis, uji pada skala kecil, ukur hasil, pelajari hasil, lalu putuskan untuk melanjutkan, memperbaiki, atau menghentikan. Siklus ini membuat organisasi bergerak cepat tanpa kehilangan akuntabilitas.

Strategi ketiga adalah pemberdayaan. Pemimpin tidak mungkin mengendalikan semua detail ketika usaha tumbuh. Karena itu, delegasi menjadi kebutuhan. Delegasi yang sehat mencakup kejelasan tujuan, kewenangan, batas risiko, dukungan sumber daya, dan evaluasi. Dalam perspektif gender, delegasi harus menjadi instrumen pemerataan pengalaman kepemimpinan. Anggota tim perempuan dan laki-laki perlu mendapat kesempatan yang sama untuk memimpin proyek strategis, bukan hanya tugas pendukung.

Strategi keempat adalah membangun sistem informasi sederhana. Banyak keputusan buruk terjadi bukan karena pemimpin tidak cerdas, tetapi karena informasi tidak tersedia. Data penjualan, arus kas, keluhan pelanggan, efektivitas promosi, produktivitas kerja, dan kepuasan karyawan perlu dicatat secara konsisten. Data yang baik membantu pemimpin menghindari keputusan berdasarkan asumsi atau preferensi pribadi.

Strategi kelima adalah menjaga legitimasi. Usaha baru membutuhkan kepercayaan dari pelanggan, pekerja, pemasok, investor, dan komunitas. Kepercayaan dibangun melalui janji yang realistis, kualitas yang konsisten, komunikasi yang jujur, dan perilaku etis. Dalam organisasi inklusif, legitimasi juga dibangun melalui kebijakan yang tidak diskriminatif, responsif terhadap keluhan, dan menghormati martabat seluruh anggota organisasi.

Struktur Organisasi Bisnis Berdasarkan Perspektif Inklusivitas dan Keadilan Peluang Bagi Setiap Individu

Struktur organisasi adalah cara organisasi membagi pekerjaan, kewenangan, tanggung jawab, dan alur komunikasi. Dalam usaha

baru, struktur sering kali informal karena jumlah anggota tim masih sedikit. Namun, seiring pertumbuhan, struktur yang tidak jelas dapat menimbulkan tumpang tindih tugas, konflik wewenang, lambatnya pengambilan keputusan, dan ketidakadilan kesempatan.

Struktur organisasi yang inklusif memiliki beberapa ciri. Pertama, peran dan kriteria kinerja dijelaskan secara terbuka. Kedua, proses rekrutmen dan promosi berbasis kompetensi, bukan kedekatan personal atau stereotip gender. Ketiga, saluran komunikasi memungkinkan anggota tim menyampaikan masukan tanpa takut dibalas secara negatif. Keempat, mekanisme pengaduan tersedia untuk menangani diskriminasi, pelecehan, atau penyalahgunaan wewenang. Kelima, jalur pengembangan karier memberi kesempatan bagi semua gender untuk masuk ke fungsi strategis seperti keuangan, teknologi, operasi, dan manajemen.

Dalam banyak organisasi, ketimpangan muncul bukan karena pernyataan diskriminatif yang eksplisit, melainkan karena kebiasaan yang tampak netral tetapi berdampak tidak setara. Misalnya, rapat penting selalu dilakukan di luar jam kerja tanpa memperhatikan tanggung jawab pengasuhan; promosi diberikan kepada orang yang paling sering terlihat lembur, bukan yang paling efektif; atau tugas presentasi kepada investor selalu diberikan kepada laki-laki karena diasumsikan lebih percaya diri. Pemimpin wirausaha perlu peka terhadap pola semacam ini.

Struktur yang inklusif dapat menggunakan pendekatan matriks sederhana pada usaha kecil. Fungsi pemasaran, operasi, keuangan, dan SDM tetap jelas, tetapi proyek inovasi dapat melibatkan anggota lintas fungsi. Pendekatan ini memberi kesempatan belajar lebih luas. Misalnya, staf produksi dapat terlibat dalam pengembangan produk baru; staf administrasi dapat ikut menganalisis keluhan pelanggan; anggota tim perempuan diberi kesempatan memimpin negosiasi pemasok atau proyek digitalisasi.

Keadilan peluang tidak berarti setiap orang menerima hasil yang sama, melainkan setiap orang memiliki akses yang setara terhadap informasi, pelatihan, sumber daya, dan proses evaluasi. Hasil tetap ditentukan oleh kompetensi, integritas, dan kontribusi. Dengan cara ini, organisasi menjaga meritokrasi sekaligus

mengurangi hambatan struktural yang membuat sebagian individu sulit menunjukkan potensi terbaiknya.

Tabel 10. Prinsip Struktur Organisasi Inklusif

Prinsip	Praktik Manajerial	Risiko Jika Diabaikan
Transparansi peran	Deskripsi tugas, indikator kinerja, dan batas kewenangan ditulis jelas.	Konflik peran, beban kerja tidak merata, dan evaluasi subjektif.
Akses informasi	Informasi peluang pelatihan, proyek, dan promosi dibagikan terbuka.	Kelompok tertentu lebih cepat maju karena akses informal.
Partisipasi	Rapat dan pengambilan keputusan memberi ruang suara lintas gender dan fungsi.	Keputusan bias dan tidak mencerminkan kebutuhan pelanggan/pekerja.
Keamanan psikologis	Masukan, kritik, dan laporan pelanggaran dapat disampaikan tanpa intimidasi.	Masalah organisasi tersembunyi sampai menjadi krisis.
Akuntabilitas	Pemimpin dievaluasi atas kinerja bisnis dan kualitas pengelolaan manusia.	Kinerja jangka pendek dicapai dengan biaya sosial tinggi.

👉 **Kebijakan Tata Kelola SDM yang Menjamin PEMBERDAYAAN Penuh dan KESetaraan Peran di Level Manajerial**

Tata kelola SDM adalah seperangkat kebijakan dan praktik yang mengatur bagaimana organisasi merekrut, mengembangkan, menilai, memberi imbalan, melindungi, dan mempertahankan tenaga kerja. Dalam kewirausahaan, SDM sering dianggap urusan belakangan karena pendiri fokus pada produk dan penjualan. Padahal, kualitas SDM menentukan kemampuan usaha menjaga kualitas, berinovasi, dan tumbuh secara sehat.

Kebijakan rekrutmen perlu menggunakan kriteria yang relevan dengan pekerjaan. Iklan lowongan harus menghindari syarat yang tidak berhubungan dengan kompetensi, seperti preferensi gender untuk posisi tertentu tanpa alasan hukum atau teknis yang kuat. Proses seleksi sebaiknya menggunakan pertanyaan terstruktur, portofolio, simulasi kerja, atau uji keterampilan agar penilaian lebih objektif.

Kebijakan pengembangan kompetensi perlu memberi akses pelatihan yang setara. Pelatihan kepemimpinan, literasi keuangan, negosiasi, pemasaran digital, dan manajemen proyek tidak boleh hanya diberikan kepada individu yang sudah dekat dengan pemilik usaha. Organisasi dapat membuat daftar kebutuhan kompetensi dan rencana pembelajaran tahunan, meskipun sederhana. Mentor internal atau eksternal dapat dilibatkan untuk mempercepat kesiapan calon pemimpin.

Kebijakan promosi dan suksesi perlu mendefinisikan indikator kepemimpinan secara jelas. Indikator dapat mencakup pencapaian target, kemampuan membina tim, integritas, kreativitas, kemampuan memecahkan masalah, dan komitmen terhadap nilai inklusif. Apabila organisasi ingin meningkatkan keterwakilan perempuan di level manajerial, langkahnya bukan menurunkan standar, melainkan memperluas akses pengalaman strategis, mentoring, dan evaluasi yang bebas bias.

Kebijakan perlindungan kerja juga penting. Organisasi perlu memiliki aturan tertulis mengenai pencegahan pelecehan, diskriminasi, konflik kepentingan, keselamatan kerja, cuti, fleksibilitas kerja, dan kerahasiaan data. Dalam skala UMKM, dokumen dapat dibuat ringkas, tetapi prinsipnya harus jelas: setiap orang berhak bekerja dengan aman, dihormati, dan dinilai secara adil.

Pemberdayaan penuh di level manajerial berarti organisasi memberi kesempatan kepada individu lintas gender untuk memegang peran strategis, mengelola anggaran, memimpin tim, bernegosiasi dengan mitra, dan terlibat dalam keputusan bisnis. Tanpa akses ke pengalaman semacam ini, kesetaraan hanya berhenti pada jumlah pekerja, bukan pada distribusi pengaruh.

Tabel 11. Kebijakan SDM Inklusif untuk Usaha Baru

Area Kebijakan	Contoh Kebijakan	Indikator Evaluasi
Rekrutmen	Deskripsi pekerjaan berbasis kompetensi, panel seleksi beragam, pertanyaan wawancara terstruktur.	Rasio pelamar dan kandidat terpilih lintas gender; kesesuaian kompetensi dengan posisi.
Pelatihan	Akses pelatihan digital, keuangan, kepemimpinan, dan negosiasi untuk semua gender.	Jam pelatihan per pekerja; peningkatan kompetensi; partisipasi perempuan dan laki-laki.
Promosi	Kriteria promosi tertulis dan evaluasi berkala berbasis kinerja.	Proporsi kandidat lintas gender dalam talent pool dan posisi manajerial.
Kompensasi	Struktur upah dan insentif transparan sesuai peran dan kontribusi.	Kesenjangan upah untuk pekerjaan bernilai setara; kepuasan karyawan.
Perlindungan kerja	Kebijakan antipelecehan, kanal pengaduan, dan prosedur investigasi.	Jumlah laporan yang ditangani; waktu penyelesaian; persepsi keamanan kerja.

 Integrasi SDG 5 dan SDG 8 dalam Kepemimpinan Kewirausahaan

SDG 5 menegaskan agenda untuk mencapai kesetaraan gender dan memberdayakan semua perempuan dan anak perempuan (United Nations, n.d.-a). Dalam konteks organisasi kewirausahaan, agenda ini terutama berkaitan dengan penghapusan diskriminasi, keterwakilan perempuan dalam pengambilan keputusan, akses yang setara terhadap sumber daya ekonomi, serta perlindungan dari praktik kerja yang merendahkan martabat. SDG 8 menekankan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, kesempatan kerja produktif, pekerjaan layak, kewirausahaan, inovasi, formalitas usaha, dan akses terhadap layanan keuangan (United Nations, n.d.-b; International Labour Organization, n.d.). Dengan demikian,

kepemimpinan kewirausahaan yang baik harus mampu mempertemukan dua agenda tersebut: memperkuat kinerja usaha sekaligus memperbaiki kualitas partisipasi ekonomi semua gender.

Integrasi SDG 5 dan SDG 8 perlu dimulai dari cara pemimpin mendefinisikan keberhasilan. Keberhasilan tidak cukup diukur dari omzet, laba, atau jumlah cabang, tetapi juga dari apakah organisasi menyediakan kesempatan yang setara untuk belajar, memimpin, memperoleh pendapatan yang layak, dan bekerja di lingkungan yang aman. Pemimpin yang hanya mengejar pertumbuhan tanpa memeriksa kualitas relasi kerja berisiko menciptakan bisnis yang besar secara ekonomi tetapi rapuh secara sosial. Sebaliknya, pemimpin yang mengaitkan target bisnis dengan keadilan peluang akan membangun legitimasi, loyalitas, dan produktivitas jangka panjang.

Dalam praktiknya, integrasi SDGs dapat dilakukan melalui empat langkah. Pertama, diagnosis kesenjangan, yaitu memetakan apakah terdapat ketimpangan akses pelatihan, promosi, pembagian tugas, upah, jam kerja, atau pengambilan keputusan. Kedua, desain kebijakan, misalnya standar rekrutmen berbasis kompetensi, mekanisme keluhan yang aman, fleksibilitas kerja yang terukur, dan sistem promosi yang transparan. Ketiga, implementasi melalui perilaku pemimpin: mendengar suara yang berbeda, memberi kesempatan memimpin proyek strategis, dan tidak membiarkan candaan atau stereotip gender menjadi budaya organisasi. Keempat, pengukuran berkala agar komitmen tidak berhenti sebagai slogan.

Pendekatan ini tidak sama dengan memberi perlakuan istimewa tanpa standar. Kesetaraan gender berarti menghilangkan hambatan yang tidak relevan dengan kompetensi, sedangkan pekerjaan layak berarti memastikan kontribusi manusia tidak diperlakukan sebagai biaya yang boleh ditekan tanpa batas. Organisasi wirausaha tetap membutuhkan disiplin kinerja, tetapi standar tersebut harus diterapkan secara adil, terdokumentasi, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Bagi mahasiswa, kerangka SDG 5 dan SDG 8 dapat digunakan sebagai alat analisis terhadap berbagai bentuk usaha. Pertanyaan utamanya bukan hanya “apakah usaha ini menguntungkan?”, tetapi juga “siapa yang memperoleh kesempatan?”, “siapa yang menanggung risiko?”, “apakah pekerjaan yang tercipta benar-benar layak?”, dan “apakah perempuan serta laki-laki memiliki akses yang setara terhadap informasi, modal sosial, dan kepemimpinan?”. Pertanyaan-pertanyaan tersebut membantu calon wirausahawan merancang organisasi yang kompetitif sekaligus inklusif.

Tabel 12. Pemetaan Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap SDG 5 dan SDG 8

Target SDG	Makna dalam Bisnis Kewirausahaan	Praktik Kepemimpinan	Indikator Pembelajaran
SDG 5.1 Penghapusan diskriminasi	Proses rekrutmen, promosi, dan pembagian kerja bebas dari stereotip gender.	Gunakan kriteria kompetensi tertulis, panel seleksi beragam, dan evaluasi kinerja berbasis bukti.	Ada SOP rekrutmen/promosi ; tidak ada pembatasan peran berdasarkan gender.
SDG 5.5 Partisipasi dan kepemimpinan perempuan	Perempuan memiliki ruang efektif dalam keputusan strategis, bukan hanya posisi administratif.	Rotasi kepemimpinan proyek, mentoring, dan target representasi pada rapat strategis.	Proporsi perempuan dalam koordinator proyek, supervisor, atau pengambil keputusan meningkat.
SDG 5.a Akses sumber daya ekonomi	Akses terhadap modal, pelatihan, aset produktif, teknologi, dan	Hubungkan pelaku usaha perempuan dengan lembaga pembiayaan, inkubator,	Jumlah peserta perempuan yang memperoleh pembiayaan, pelatihan, atau kontrak bisnis.

	jaringan usaha lebih setara.	pemasok, dan pasar digital.	
SDG 8.3 Kewirausahaan dan formalisasi UMKM	Usaha tumbuh melalui inovasi, kreativitas, akses keuangan, dan legalitas yang lebih kuat.	Dorong legalitas, pencatatan keuangan, kemitraan, dan penggunaan teknologi produktif.	NIB/izin usaha, rekening usaha, laporan keuangan, dan kerja sama pasar tersedia.
SDG 8.5 dan 8.8 Kerja layak serta lingkungan kerja aman	Pertumbuhan bisnis tidak mengorbankan upah, keselamatan, martabat, dan perlindungan pekerja.	Tetapkan upah transparan, jam kerja wajar, mekanisme keluhan, dan pencegahan pelecehan.	Kontrak kerja jelas, tingkat turnover terkendali, dan ada kanal pengaduan yang dipercaya.

Contoh Studi Kasus

Contoh Studi kasus berikut merupakan ilustrasi komposit yang disusun dari fenomena umum UMKM dan usaha sosial di Indonesia. Tujuannya bukan menggambarkan satu perusahaan tertentu, tetapi membantu mahasiswa menganalisis penerapan kepemimpinan kewirausahaan dan kesetaraan gender dalam situasi bisnis yang realistis.

“Nusa Kriya” adalah usaha rintisan yang memasarkan produk kriya berbahan serat alam dari beberapa desa. Pada awalnya, usaha ini dikelola oleh tiga pendiri: satu bertanggung jawab pada desain, satu pada pemasaran digital, dan satu pada operasi produksi. Sebagian besar perajin adalah perempuan yang bekerja dari rumah karena tetap menjalankan tanggung jawab domestik. Produk Nusa Kriya mulai diminati pasar kota, tetapi permintaan meningkat cepat sehingga muncul masalah kualitas, keterlambatan, dan ketidakjelasan pembagian hasil.

Pendiri kemudian menyadari bahwa pertumbuhan tidak cukup ditangani dengan promosi. Mereka membentuk struktur organisasi sederhana: koordinator produksi, koordinator kualitas, koordinator

pemasaran, dan koordinator komunitas perajin. Setiap koordinator memiliki indikator kerja yang jelas. Perajin perempuan yang sebelumnya hanya dianggap sebagai tenaga produksi dilibatkan dalam diskusi desain dan penjadwalan. Hasilnya, model produk menjadi lebih sesuai dengan kemampuan produksi, sementara jadwal kerja lebih realistis.

Untuk memperkuat kesetaraan, Nusa Kriya membuat tiga kebijakan. Pertama, pelatihan literasi keuangan dan pemasaran digital diberikan kepada perajin perempuan dan laki-laki. Kedua, pemilihan koordinator tidak berdasarkan kedekatan dengan pendiri, tetapi berdasarkan kompetensi, integritas, dan kemampuan membina anggota. Ketiga, rapat evaluasi dilakukan pada jam yang disepakati agar tidak menabrak tanggung jawab pengasuhan. Kebijakan ini tidak menghilangkan tantangan, tetapi memperbaiki rasa memiliki dan kualitas keputusan.

Kasus Nusa Kriya menunjukkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan bekerja melalui kombinasi visi peluang, pembelajaran, struktur, dan pemberdayaan. Kesetaraan gender bukan tambahan kosmetik, melainkan bagian dari strategi bisnis karena membantu organisasi mengenali sumber pengetahuan yang sebelumnya tidak dimanfaatkan. Ketika perajin dilibatkan sebagai mitra pengetahuan, bukan sekadar tenaga kerja, inovasi produk dan kualitas produksi meningkat.

Pertanyaan analisis kasus:

1. Masalah kepemimpinan apa yang paling terlihat pada tahap awal pertumbuhan Nusa Kriya?
2. Bagaimana struktur organisasi sederhana dapat membantu memperbaiki kualitas dan keadilan peluang?
3. Apa indikator yang dapat digunakan untuk menilai apakah kebijakan kesetaraan gender benar-benar berjalan?
4. Risiko apa yang mungkin muncul apabila usaha bertumbuh tetapi mekanisme perlindungan kerja belum kuat?
5. Rancang satu program mentoring internal untuk menyiapkan calon pemimpin perempuan dan laki-laki secara setara.

Analisis Keterkaitan Kasus dengan SDG 5 dan SDG 8

Contoh Studi kasus pada bab ini perlu dibaca sebagai latihan untuk menilai apakah kepemimpinan kewirausahaan telah menghasilkan organisasi yang inklusif dan produktif. Pada sisi SDG 5, mahasiswa dapat menelaah apakah perempuan dan laki-laki memperoleh akses yang sama terhadap pelatihan, informasi keuangan, jaringan pemasok, kepemimpinan proyek, dan forum pengambilan keputusan. Analisis juga perlu menyentuh isu yang sering tidak tertulis, seperti siapa yang paling sering diminta melakukan pekerjaan pendukung, siapa yang dipercaya berbicara kepada investor, dan apakah mekanisme pengaduan aman bagi korban diskriminasi atau pelecehan.

Pada sisi SDG 8, kasus dapat dianalisis dari kualitas pekerjaan yang tercipta. Pertumbuhan usaha tidak boleh hanya dilihat dari kenaikan omzet, tetapi juga dari stabilitas pendapatan pekerja, kejelasan kontrak, keselamatan kerja, perlindungan sosial, kesempatan meningkatkan keterampilan, dan kemampuan usaha masuk ke rantai nilai yang lebih produktif. Apabila suatu usaha berkembang karena menekan upah, memperpanjang jam kerja secara tidak wajar, atau membebankan risiko kepada pekerja paling lemah, maka pertumbuhan tersebut belum sejalan dengan prinsip pekerjaan layak.

Rekomendasi kasus harus memuat dua jenis tindakan. Pertama, tindakan cepat, seperti memperbaiki pembagian tugas, menyusun kanal keluhan, membuat daftar peserta pelatihan yang seimbang, dan menulis kriteria promosi. Kedua, tindakan struktural, seperti membangun jalur karier, menyusun indikator kerja layak, mengintegrasikan perspektif gender dalam rencana bisnis, serta melaporkan perkembangan indikator SDG secara berkala kepada pemangku kepentingan internal.



Rangkuman

Kepemimpinan kewirausahaan adalah proses menggerakkan orang dan sumber daya untuk menciptakan nilai baru melalui peluang, inovasi, dan pengelolaan risiko. Pemimpin wirausaha perlu memiliki

visi, keberanian, keterampilan komunikasi, kemampuan membangun jejaring, disiplin eksekusi, serta sensitivitas etis.

Mindset inovasi dan kreativitas membantu organisasi membaca perubahan sebagai peluang pembelajaran. Namun, inovasi harus diterjemahkan ke dalam eksperimen yang terukur agar tidak berhenti sebagai gagasan. Keberanian mengambil risiko perlu disertai analisis, batas toleransi, dan strategi mitigasi.

Produktivitas dan inisiatif tumbuh apabila pemimpin memberi arah, data, ruang belajar, dan penghargaan yang adil. Struktur organisasi yang inklusif memastikan peran, kewenangan, informasi, dan peluang berkembang tidak terkunci oleh stereotip gender atau jaringan informal yang sempit.

Kebijakan SDM yang menjamin pemberdayaan penuh mencakup rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan setara, promosi transparan, kompensasi adil, perlindungan kerja, dan akses perempuan serta laki-laki ke peran manajerial. Dalam *Integrated Entrepreneurship*, kesetaraan gender bukan sekadar nilai sosial, tetapi juga strategi untuk memperluas basis talenta, meningkatkan kualitas keputusan, dan memperkuat keberlanjutan usaha.

Pertanyaan Diskusi dan Tugas

Jawablah pertanyaan berikut secara argumentatif dengan menggunakan konsep dalam bab ini dan contoh kontekstual dari dunia usaha:

1. Jelaskan perbedaan antara kepemimpinan administratif dan kepemimpinan kewirausahaan. Mengapa keduanya perlu diseimbangkan dalam usaha yang sedang bertumbuh?
2. Bagaimana pemimpin wirausaha dapat membangun budaya eksperimen tanpa membuat organisasi menjadi ceroboh?
3. Berikan contoh bias gender yang dapat muncul dalam rekrutmen, promosi, atau pembagian tugas pada UMKM. Bagaimana cara mengurangnya?
4. Rancang struktur organisasi sederhana untuk usaha rintisan kuliner yang memiliki 15 karyawan. Pastikan struktur tersebut memberi peluang kepemimpinan yang setara bagi semua gender.

5. Susun indikator evaluasi untuk menilai efektivitas kebijakan antipelecehan dan promosi jabatan yang inklusif.
6. Lakukan wawancara singkat dengan pelaku usaha di sekitar Anda. Identifikasi gaya kepemimpinan, cara mengambil risiko, dan praktik pemberdayaan SDM yang digunakan.
7. Buat esai 1.000 kata tentang hubungan antara kesetaraan gender, inovasi, dan daya saing usaha baru.

Tugas Terapan SDG 5 dan SDG 8

Buatlah audit sederhana terhadap satu UMKM atau usaha sosial di sekitar Anda. Identifikasi tiga praktik yang mendukung SDG 5 dan tiga praktik yang mendukung SDG 8. Susun rekomendasi perbaikan yang realistis untuk enam bulan ke depan.

Rancang indikator kepemimpinan inklusif yang dapat digunakan oleh usaha rintisan dengan jumlah pekerja kurang dari 20 orang. Indikator harus mencakup aspek partisipasi, upah atau insentif, pelatihan, keamanan kerja, dan peluang promosi.



Glosarium

Ambidextrous Leadership (Kepemimpinan Ambidekstrous)

Kemampuan pemimpin kewirausahaan untuk secara simultan mengelola eksploitasi model bisnis yang sudah berjalan dan mengeksplorasi peluang-peluang baru, menjaga keseimbangan antara stabilitas operasional dan pembaruan strategis.

Bootstrapping

Strategi pengembangan usaha baru dengan mengandalkan sumber daya yang sudah dimiliki secara mandiri, seperti dana pribadi, laba yang ditahan, atau pembayaran pelanggan di muka, tanpa bergantung pada modal eksternal dari investor atau lembaga keuangan dalam tahap awal.

Budaya Eksperimen

Iklim organisasi yang mendorong anggota tim untuk menguji asumsi bisnis melalui tindakan-tindakan kecil yang terukur, membolehkan kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran,

dan menggunakan data dari eksperimen untuk memperbaiki keputusan secara berkelanjutan.

Eksplorasi dan Eksploitasi

Dua orientasi strategis yang perlu diseimbangkan oleh pemimpin kewirausahaan. Eksploitasi merujuk pada pemanfaatan dan penyempurnaan kapabilitas yang sudah dimiliki untuk menghasilkan pendapatan, sedangkan eksplorasi merujuk pada pencarian peluang, teknologi, dan model bisnis baru yang belum teruji.

Gender Lens Investing

Pendekatan investasi yang secara eksplisit mempertimbangkan dimensi gender dalam analisis, keputusan, dan pengukuran kinerja investasi, termasuk evaluasi terhadap akses perempuan ke modal, kepemimpinan, dan manfaat ekonomi dari usaha yang didanai.

Inklusivitas Organisasional

Prinsip tata kelola organisasi yang memastikan bahwa semua individu, tanpa memandang gender, latar belakang, atau identitas sosial lainnya, memiliki akses yang setara terhadap informasi, sumber daya, pelatihan, kesempatan promosi, dan forum pengambilan keputusan strategis.

Kepemimpinan Kewirausahaan (*Entrepreneurial Leadership*)

Kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memberdayakan individu atau kelompok dalam mengenali peluang, mengelola sumber daya secara kreatif, dan menciptakan nilai baru dalam kondisi yang dinamis dan penuh ketidakpastian, dengan tetap menjaga etika dan tanggung jawab sosial.

Kesetaraan Gender dalam Bisnis

Kondisi di mana perempuan dan laki-laki memiliki akses, kesempatan, dan pengakuan yang setara dalam semua aspek kehidupan bisnis termasuk kepemilikan usaha, akses permodalan, posisi kepemimpinan, upah, pelatihan, dan perlindungan kerja tanpa pembatasan berbasis stereotip atau diskriminasi.

Mindset Inovasi

Cara berpikir yang memandang perubahan sebagai sumber peluang dan pembelajaran, mendorong pencarian solusi baru atas masalah yang ada, serta mendukung pengambilan risiko yang terukur dan

pembelajaran dari kegagalan sebagai bagian dari proses kreatif yang wajar.

Mission Drift

Fenomena di mana organisasi, terutama kewirausahaan sosial, secara bertahap bergeser dari misi sosial orisinalnya akibat tekanan komersial, pertumbuhan yang tidak terencana, atau perubahan kepemimpinan, sehingga nilai sosial yang seharusnya menjadi tujuan utama menjadi terpinggirkan.

Pekerjaan Layak (*Decent Work*)

Konsep yang diperkenalkan Organisasi Perburuhan Internasional (ILO) yang mencakup kesempatan kerja yang produktif dengan upah adil, keselamatan kerja, perlindungan sosial, kebebasan mengungkapkan aspirasi, kesetaraan perlakuan, serta lingkungan kerja yang manusiawi dan bermartabat; merupakan inti dari SDG 8.

SDG 5 (Kesetaraan Gender)

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan kelima yang bertujuan mencapai kesetaraan gender dan memberdayakan semua perempuan dan anak perempuan, mencakup penghapusan diskriminasi, keterwakilan dalam pengambilan keputusan, akses setara terhadap sumber daya ekonomi, dan perlindungan dari praktik yang merendahkan martabat.

SDG 8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi)

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan kedelapan yang menekankan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, penciptaan lapangan kerja produktif, pekerjaan layak bagi semua, kewirausahaan, inovasi, formalisasi usaha, dan akses terhadap layanan keuangan sebagai pilar pembangunan manusia.

Struktur Organisasi Inklusif

Desain struktur organisasi yang secara aktif membuka ruang partisipasi, pembagian kewenangan, dan peluang kepemimpinan bagi semua anggota tanpa diskriminasi, memastikan bahwa arus informasi dan pengambilan keputusan tidak terkunci dalam kelompok homogen atau hierarki yang eksklusif.

***Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformatif)**

Gaya kepemimpinan yang memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi tujuan kolektif yang lebih tinggi, dengan cara menginspirasi visi bersama, merangsang intelektual, memberikan perhatian individual, dan menunjukkan keteladanan moral yang konsisten.

Daftar Pustaka

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Badan Pusat Statistik. (2026). Labor force participation rate by sex, 2025. BPS-Statistics Indonesia.
- Carayannis, E. G., Samara, E. T., & Bakouros, Y. L. (2015). *Innovation and entrepreneurship: Theory, policy and practice*. Springer.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting serious about diversity: Enough already with the business case. *Harvard Business Review*, 98(6), 114-122.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- International Labour Organization. (2024). Gender equality, diversity and inclusion statistics brief. ILO.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Rwanda Basic Education Board. (2020). *Entrepreneurship for Rwandan schools: Student's book S2*. Rwanda Basic Education Board.
- World Bank. (2025). Gender equality for growth research and analytical program in Indonesia. World Bank.
- World Bank. (2026). Indonesia gender data portal. World Bank Gender Data Portal.

- International Labour Organization. (n.d.). Sustainable Development Goal 8: Decent work and economic growth. International Labour Organization.
- Kementerian PPN/Bappenas. (2020). Pedoman penyusunan rencana aksi tujuan pembangunan berkelanjutan (TPB/SDGs). Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas.
- United Nations. (n.d.-a). Goal 5: Achieve gender equality and empower all women and girls. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development.
- United Nations. (n.d.-b). Goal 8: Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development.
- United Nations General Assembly. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations.

BAB VI

Strategi Pemasaran Kewirausahaan dan Pertumbuhan Ekonomi Inklusif

Tujuan Pembelajaran Umum

1. Mahasiswa mampu merekomendasikan strategi pemasaran etis yang mendukung penciptaan lapangan kerja yang layak.
2. Mahasiswa mampu mengevaluasi efektivitas strategi pemasaran kewirausahaan dalam memperluas pertumbuhan ekonomi yang inklusif.

Tujuan Pembelajaran Khusus

Tujuan pembelajaran khusus untuk Bab 6 ini adalah mahasiswa diharapkan:

1. Mampu mengkritisi mengapa pemasaran penting bagi kewirausahaan.
2. Mampu menganalisis beberapa tantangan pemasaran yang dihadapi wirausaha.
3. Mampu memilih strategi pemasaran yang mampu mengedukasi konsumen terhadap pola konsumsi yang bertanggung jawab.
4. Mampu menilai potensi strategi pasar dalam memperluas penyerapan tenaga kerja yang produktif dan manusiawi.

Pendahuluan

Kewirausahaan merupakan salah satu pendorong utama pertumbuhan ekonomi, inovasi, dan penciptaan lapangan kerja. Namun, pertumbuhan ekonomi yang dihasilkan harus bersifat inklusif agar manfaatnya dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat, termasuk kelompok yang selama ini kurang mendapatkan akses terhadap peluang ekonomi. Prinsip ini sejalan dengan SDG 8 yang menekankan pentingnya pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, inklusif, produktif, serta penyediaan pekerjaan yang layak bagi semua. Secara khusus, Target 8.3

menegaskan perlunya dukungan terhadap kewirausahaan, inovasi, dan pengembangan UMKM sebagai sarana menciptakan kesempatan kerja yang lebih luas (United Nations, 2015).

Meskipun demikian, pencapaian SDG 8 masih menghadapi berbagai tantangan. Data menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja global masih berada di sektor informal, sementara pertumbuhan produktivitas tenaga kerja dan tingkat penyerapan kerja belum optimal. Selain itu, angka pengangguran global terus meningkat, menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi yang terjadi belum sepenuhnya mampu menciptakan pekerjaan yang layak dan produktif bagi semua kelompok masyarakat (ILO, 2025).

Dalam konteks tersebut, pemasaran kewirausahaan memiliki peran yang sangat strategis. Pemasaran tidak hanya berfungsi sebagai alat promosi dan penjualan, tetapi juga sebagai mekanisme penciptaan nilai yang menghubungkan wirausahawan dengan konsumen, komunitas, dan tujuan sosial yang lebih luas. Melalui pendekatan kewirausahaan terintegrasi yang menggabungkan orientasi pasar, inovasi, keberlanjutan lingkungan, dan inklusi sosial, strategi pemasaran dapat menjadi instrumen penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi yang lebih inklusif sekaligus mempercepat pencapaian SDG 8.

Mengapa Pemasaran Penting bagi Kewirausahaan: Kritik dalam Konteks SDG 8

Pemasaran tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas promosi untuk meningkatkan penjualan, tetapi merupakan proses penciptaan, penawaran, dan pertukaran nilai yang memiliki dimensi sosial (Kotler & Keller, 2016). Dalam perspektif kewirausahaan terintegrasi, pemasaran menjadi penghubung antara kemampuan wirausaha, kebutuhan pasar, dan tuntutan sosial yang lebih luas. Konsep *entrepreneurial marketing* yang diperkenalkan oleh Morris, Schindehutte, dan LaForge (2002) menekankan pendekatan pemasaran yang proaktif, berorientasi pada peluang, inovatif, berani mengambil risiko terukur, serta mampu memanfaatkan sumber daya yang terbatas, sehingga sangat relevan bagi wirausaha di negara berkembang.

Pemasaran sebagai Mekanisme Penciptaan Nilai dan Lapangan Kerja

Pemasaran yang efektif berperan penting dalam menciptakan lapangan kerja karena mampu memperluas pasar, meningkatkan permintaan, mendorong ekspansi produksi, serta membuka peluang rekrutmen tenaga kerja baru. Peran ini sangat penting mengingat UMKM menyumbang sebagian besar unit usaha dan lapangan kerja, baik secara global maupun di Asia Tenggara (World Bank, 2019; Asian Development Bank, 2020). Namun, kontribusi tersebut sering terhambat oleh lemahnya kapabilitas pemasaran, terutama bagi wirausaha yang memiliki keterbatasan sumber daya atau berasal dari kelompok yang terpinggirkan. Ketimpangan akses terhadap strategi pemasaran yang efektif dapat memperlebar kesenjangan ekonomi dan menghambat terwujudnya pertumbuhan yang inklusif sesuai dengan tujuan SDG 8 (Entsminger & McGowan, 2024).

Tabel 13. Kontribusi UMKM terhadap PDB dan Penyerapan Tenaga Kerja di Negara-Negara Asia (2023)

Negara	Kontribusi PDB (%)	Penyerapan TK (%)	Jumlah UMKM (juta)
Indonesia	61,1	97,0	65,5
Thailand	33,6	71,9	3,3
Vietnam	40,0	77,0	5,2
Malaysia	38,4	66,2	1,2
Filipina	35,7	63,2	1,0
Bangladesh	25,0	80,0	7,8
India	30,0	111,0	63,4

Sumber: Asian Development Bank (2020); Office of Small & Medium Enterprises Promotion Thailand (2024); Kementerian Koperasi dan UKM Indonesia (2023); World Bank (2023).

Data pada tabel 13 menunjukkan betapa signifikannya peran UMKM dalam perekonomian Asia. Indonesia, sebagai negara dengan populasi terbesar keempat di dunia, memiliki lebih dari 65 juta UMKM yang berkontribusi 61,1% terhadap Produk Domestik

Bruto (PDB) nasional dan menyerap hingga 97% dari total angkatan kerja. Angka-angka ini menegaskan bahwa kebijakan dan strategi yang memperkuat kapabilitas pemasaran UMKM secara langsung berkontribusi pada pencapaian SDG 8.

Kritik terhadap Paradigma Pemasaran Konvensional dalam Konteks Kewirausahaan

Pemasaran yang hanya berorientasi pada keuntungan dapat memperparah ketidaksetaraan ekonomi dan menghambat pencapaian SDG 8. Paradigma pemasaran berbasis konsumerisme berisiko mendorong konsumsi yang tidak berkelanjutan, sementara dominasi merek besar sering meminggirkan UMKM yang memiliki keterbatasan sumber daya pemasaran (Hales et al., 2023). Sebagai alternatif, kewirausahaan terintegrasi mendorong penerapan *social marketing* dan *value-based marketing* yang menempatkan dampak sosial sebagai bagian dari proposisi nilai.

Pendekatan ini menggeser fokus dari konsep 4P (*Product, Price, Place, Promotion*) menuju paradigma yang lebih holistik, yaitu *People, Planet, dan Purpose*. Bunserm dan Kaewnuch (2025) UMKM yang mengintegrasikan orientasi pasar, inovasi, dan keberlanjutan sosial memiliki kinerja bisnis 23% lebih tinggi dibandingkan yang hanya berfokus pada aspek komersial. Pemasaran berbasis nilai tidak hanya etis, tetapi juga menguntungkan secara bisnis.

 Analisis Tantangan Pemasaran yang Dihadapi Wirausaha

Wirausaha, khususnya yang beroperasi di skala mikro dan kecil di negara-negara berkembang Asia, menghadapi berbagai tantangan pemasaran yang kompleks dan saling berkaitan. Pemahaman mendalam terhadap tantangan-tantangan ini merupakan prasyarat bagi perancangan strategi yang efektif dan relevan dengan konteks lokal. Tantangan tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dimensi sumber daya, kompetensi, struktural, dan digital.

Keterbatasan Sumber Daya Finansial dan Modal Sosial

Keterbatasan sumber daya finansial menjadi tantangan utama bagi UMKM karena anggaran pemasaran yang minim dan rendahnya akses terhadap pembiayaan formal. Kondisi ini diperburuk oleh rendahnya modal sosial, seperti jaringan bisnis, kepercayaan pasar, dan reputasi merek yang membutuhkan waktu serta investasi untuk dibangun (Jeong & Chung, 2023). Selain itu, kesulitan mengakses pasar juga menjadi hambatan besar, dengan 58% UMKM di Indonesia melaporkan keterbatasan jangkauan pasar sebagai kendala utama pertumbuhan usaha (J-PAL & IFPRI, 2023). Akibatnya, kemampuan UMKM dalam memperluas usaha dan menyerap tenaga kerja menjadi terbatas, sehingga menghambat pencapaian SDG 8.

Kesenjangan Kompetensi Digital dan Literasi Pemasaran

Transformasi digital telah menjadikan e-commerce, media sosial, pemasaran konten, dan analitik data sebagai instrumen utama pemasaran. Namun, banyak UMKM masih menghadapi kendala berupa keterbatasan sumber daya, rendahnya keterampilan digital, dan isu keamanan data. Purnomo et al. (2024) meskipun digitalisasi mampu memperluas pasar, meningkatkan efisiensi, dan profitabilitas, hanya 22% UMKM yang telah mengadopsi *platform* digital secara penuh untuk pemasaran. Selain itu, rendahnya literasi digital menyebabkan banyak wirausaha belum mampu menerapkan segmentasi pasar, *targeting*, dan *positioning* berbasis data secara efektif. Sebaliknya, literasi digital yang tinggi terbukti memperkuat orientasi pasar dan meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan (Suryani et al., 2022).

Tabel 14. Tantangan Pemasaran Utama UMKM di Asia Tenggara dan Kaitannya dengan SDG 8

Dimensi Tantangan	Manifestasi Konkret	Dampak terhadap SDG 8	Urgensi
Finansial	Anggaran pemasaran terbatas, akses modal rendah	Menghambat pertumbuhan usaha & penciptaan kerja	Sangat Tinggi

Digital	Kesenjangan literasi digital, akses infrastruktur tidak merata	Memperlebar kesenjangan daya saing usaha besar–kecil	Tinggi
Struktural	Pasar tidak sempurna, dominasi oligopoli distribusi	Menghambat formalisasi & skalabilitas UMKM	Tinggi
Kompetensi SDM	Minimnya pelatihan manajemen pemasaran	Rendahnya produktivitas & inovasi wirausaha	Tinggi
Regulasi	Biaya kepatuhan tinggi, akses perizinan berbelit	Mendorong informalitas, merugikan tenaga kerja	Sedang
Budaya Konsumsi	Preferensi produk impor, rendahnya loyalitas merek lokal	Menekan daya saing produk lokal padat karya	Sedang

Sumber: Diolah dari Asian Development Bank (2020); Kementerian Koperasi dan UKM Indonesia (2023); Entsminger & McGowan (2024); Purnomo et al. (2024).

Distorsi Struktural dan Ketidaksempurnaan Pasar

Wirausaha kecil tidak hanya menghadapi keterbatasan internal, tetapi juga ketidakadilan struktural pasar, seperti dominasi perusahaan besar, praktik oligopsoni, dan rendahnya daya tawar dalam rantai pasok. Akibatnya, produsen kecil, seperti petani, sering menerima harga yang rendah sementara keuntungan lebih banyak dinikmati oleh perantara. Kondisi ini membatasi kemampuan mereka untuk mengembangkan usaha dan meningkatkan kapabilitas pemasaran.

Tantangan Pemasaran dalam Konteks Asia: Contoh Studi Kasus Bangladesh dan India

Bangladesh menyediakan kasus yang sangat instruktif tentang bagaimana tantangan pemasaran dapat diatasi melalui pendekatan kewirausahaan sosial yang terintegrasi. Industri garmen Bangladesh, yang mempekerjakan lebih dari 4 juta tenaga kerja mayoritas

perempuan menghadapi tantangan pemasaran global yang kompleks: persaingan harga dari Vietnam dan Kamboja, standar keberlanjutan yang meningkat dari pembeli Eropa dan Amerika, serta tekanan untuk meningkatkan upah tenaga kerja. Respons industri melalui adopsi sertifikasi keberlanjutan seperti LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) dan program pelatihan pemasaran ekspor telah membuka akses ke segmen pasar premium yang bersedia membayar lebih untuk produk yang diproduksi secara bertanggung jawab (ILO, 2023).

Di India, model kewirausahaan *platform* seperti Flipkart dan Meesho telah menunjukkan bagaimana inovasi distribusi digital dapat mengatasi tantangan pemasaran struktural bagi jutaan wirausaha kecil di daerah terpencil. Meesho, sebuah *platform* social commerce yang didirikan pada tahun 2015, telah memberdayakan lebih dari 15 juta wirausaha kecil mayoritas perempuan dari kelas menengah bawah untuk memasarkan produk melalui jaringan media sosial mereka. Model ini secara efektif memangkas barrier to entry dalam pemasaran digital dan menciptakan lapangan kerja baru yang sebelumnya tidak ada.



Strategi Pemasaran yang Mengedukasi Konsumen Terhadap Pola Konsumsi Bertanggung Jawab

Salah satu peran paling transformatif dari kewirausahaan terintegrasi adalah kemampuannya untuk membentuk perilaku konsumsi masyarakat menuju arah yang lebih bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Namun, ini bukan tugas yang mudah. Wirausaha harus mampu merancang strategi pemasaran yang tidak hanya menjual produk, tetapi juga mengubah cara pandang konsumen terhadap konsumsi itu sendiri. Strategi ini, yang dapat disebut sebagai conscious consumption marketing, memiliki relevansi ganda: ia mendukung SDG 8 melalui penciptaan bisnis yang berkelanjutan, sekaligus SDG 12 (Konsumsi dan Produksi yang Bertanggung Jawab) melalui edukasi konsumen.

Pemasaran Berbasis Nilai (*Value-Based Marketing*)

Pemasaran berbasis nilai menempatkan nilai-nilai etis, sosial, dan lingkungan sebagai inti dari komunikasi pemasaran. Pendekatan ini bertolak belakang dengan pemasaran transaksional yang semata menekankan fitur produk dan harga. Dalam kerangka kewirausahaan terintegrasi, nilai-nilai yang dikomunikasikan dapat mencakup dampak sosial terhadap komunitas lokal, jejak ekologis produk, kondisi kerja yang adil bagi tenaga kerja, atau kontribusi terhadap pemberdayaan kelompok rentan.

Contoh nyata dari Asia Tenggara adalah Batik Fractal dari Bandung, Indonesia. Perusahaan ini mengembangkan model kewirausahaan yang memadukan teknologi desain berbasis algoritma fraktal dengan tradisi batik Nusantara. Strategi pemasarannya tidak hanya menjual kain batik, tetapi mengedukasi konsumen global tentang kekayaan budaya Indonesia, mendorong apresiasi terhadap produk lokal, dan menciptakan dampak sosial dengan memberikan pelatihan kepada pengrajin batik tradisional. Pendekatan ini berhasil menembus pasar internasional sekaligus mempertahankan 500 lebih pengrajin dalam rantai nilai bisnis, dengan rata-rata pendapatan yang 40% lebih tinggi dibandingkan pengrajin batik konvensional (UNCTAD, 2022).

***Cause-Related Marketing* dan Pemasaran Sosial**

Cause-related marketing (CRM) merupakan strategi pemasaran yang menghubungkan pembelian produk dengan kontribusi terhadap isu sosial atau lingkungan, sehingga setiap transaksi memberikan dampak sosial secara langsung (Varadarajan & Menon, 1988). Pada UMKM, strategi ini dapat diterapkan melalui model *buy-one-give-one* (B1G1), di mana setiap pembelian membantu kelompok yang membutuhkan. Selain memberikan manfaat sosial, CRM juga menjadi sarana diferensiasi yang mampu meningkatkan penjualan serta membangun loyalitas konsumen jangka panjang yang lebih kuat dibandingkan loyalitas yang hanya didasarkan pada harga.

Edukasi Konsumen Melalui Transparansi Rantai Pasok

Transparansi rantai pasok merupakan strategi pemasaran yang efektif untuk mengedukasi konsumen mengenai asal bahan baku, proses produksi, serta dampak sosial dan lingkungan suatu produk. Strategi ini semakin penting karena konsumen modern semakin peduli terhadap aspek keberlanjutan. Melalui penyampaian informasi yang terbuka, perusahaan dapat membangun kepercayaan dan memperkuat citra merek. Patagonia menjadi contoh perusahaan yang berhasil menerapkan transparansi rantai pasok untuk meningkatkan kesadaran konsumen, loyalitas pelanggan, dan pertumbuhan bisnis jangka panjang.

Pemasaran Digital sebagai Instrumen Edukasi Konsumen

Transformasi digital membuka peluang bagi wirausaha untuk mengedukasi konsumen secara lebih personal, interaktif, dan berdampak melalui *content marketing*, yaitu pembuatan dan distribusi konten yang bernilai untuk menarik serta mempertahankan audiens. Strategi ini membantu wirausaha membangun posisi sebagai *thought leader* dalam isu keberlanjutan, konsumsi bertanggung jawab, dan dampak sosial. Setiawan et al. (2024) strategi pemasaran digital seperti SEO, media sosial, pemasaran konten, dan pemasaran email berkontribusi signifikan terhadap keberlanjutan kinerja UMKM. Selain itu, *platform* seperti TikTok Shop, Instagram Shopping, Tokopedia, dan Shopee memungkinkan UMKM menjangkau pasar yang lebih luas dengan biaya lebih rendah dibandingkan pemasaran konvensional (Setiawan et al., 2024).

Tabel 15. Perbandingan Strategi Pemasaran Edukasi Konsumen dan Dampaknya terhadap SDG 8

Strategi	Mekanisme Edukasi	Contoh Implementasi	Dampak SDG 8
<i>Value-Based Marketing</i>	Mengkomunikasikan nilai sosial & lingkungan	Batik Fractal, Indonesia	Pertahankan 500+ pengrajin lokal

<i>Cause-Related Marketing</i>	Mengaitkan pembelian dengan dampak sosial	B1G1 model, TOMS Shoes	Ciptakan lapangan kerja komunitas
<i>Supply Chain Transparency</i>	Informasi kondisi kerja & bahan baku	Patagonia Worn Wear	Dorong standar kerja layak
<i>Content Marketing Digital</i>	Edukasi konsumen via konten berkualitas	TikTok UMKM Indonesia	Perluas pasar, ciptakan kerja digital
<i>Community Marketing</i>	Membangun komunitas konsumen aktif	Grameen Bank model Bangladesh	Pemberdayaan ekonomi perempuan

Sumber: Diolah dari Morris et al. (2002); Entsminger & McGowan (2024); UNCTAD (2022); Setiawan et al. (2024).

Contoh Studi Kasus: Grameen Bank dan Pemasaran Inklusif di Bangladesh

Grameen Bank merupakan contoh sukses pemasaran inklusif melalui pemberian kredit mikro tanpa agunan kepada masyarakat miskin, terutama perempuan. Selain menyediakan akses keuangan, Grameen Bank juga mendorong kewirausahaan melalui *group lending model*, yaitu kelompok peminjam yang saling mendukung, mengawasi, dan belajar mengenai manajemen keuangan, praktik bisnis yang bertanggung jawab, serta pola konsumsi yang bijak. Model ini terbukti meningkatkan kesempatan kerja bagi pesertanya dan telah diadopsi di berbagai negara. Keberhasilan Grameen Bank menunjukkan bahwa pemasaran inklusif dapat menciptakan lapangan kerja produktif dan pekerjaan yang layak, sehingga mendukung pencapaian SDG 8.

Potensi Menilai Potensi Strategi Pasar dalam Memperluas Penyerapan Tenaga Kerja yang Produktif dan Manusiawi

SDG 8 tidak hanya menekankan kuantitas lapangan kerja, tetapi juga kualitasnya. Target 8.5 secara eksplisit menetapkan tujuan untuk "mencapai pekerjaan penuh dan produktif serta pekerjaan yang layak bagi semua perempuan dan laki-laki, termasuk generasi muda dan penyandang disabilitas, dan upah yang setara untuk pekerjaan

yang sama nilainya pada tahun 2030" (United Nations, 2015). Ini berarti bahwa strategi pasar yang efektif bukan sekadar yang menghasilkan lebih banyak lapangan kerja, melainkan yang menghasilkan pekerjaan yang bermartabat, membayar upah yang adil, memberikan perlindungan sosial, dan menciptakan kondisi kerja yang aman dan sehat.

Strategi Penetrasi Pasar dan Ekspansi Kapasitas Tenaga Kerja

Strategi penetrasi pasar dapat meningkatkan penyerapan tenaga kerja ketika pertumbuhan penjualan diikuti oleh ekspansi produksi. Dampaknya akan lebih besar pada sektor-sektor padat karya seperti garmen, kerajinan tangan, pertanian hortikultura, dan pariwisata, terutama di negara dengan surplus tenaga kerja seperti Indonesia, India, dan Bangladesh. Oleh karena itu, pemasaran yang mampu mendorong pertumbuhan sektor padat karya berpotensi memberikan efek berganda yang signifikan terhadap penciptaan lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi yang inklusif. Brookings Institution (2022) UMKM merupakan penggerak utama pertumbuhan inklusif karena mendominasi sektor bisnis formal.

Strategi Pengembangan Pasar dan Penciptaan Lapangan Kerja Baru

Strategi pengembangan pasar memiliki potensi besar dalam menciptakan lapangan kerja baru, terutama melalui ekspansi ke wilayah yang sebelumnya kurang terjangkau. Di Indonesia, pemanfaatan *platform* digital seperti Tokopedia Mitra dan Gojek tidak hanya membantu UMKM menjangkau pasar yang lebih luas, tetapi juga mendorong pertumbuhan sektor pendukung seperti logistik dan jasa pengiriman. Selain itu, pengalaman negara seperti Qatar, Arab Saudi, dan UAE menunjukkan bahwa investasi pada ekosistem kewirausahaan melalui pelatihan pemasaran, program inkubasi, dan akses mentor dapat meningkatkan kemampuan wirausaha dalam mengembangkan pasar sekaligus menciptakan lebih banyak kesempatan kerja.

Strategi Diversifikasi Pasar: Menuju Pekerjaan yang Layak dan Bermartabat

Diversifikasi pasar memiliki potensi besar untuk menciptakan lapangan kerja baru, meningkatkan pendapatan, dan memperbaiki kondisi kerja, meskipun strategi ini juga memiliki risiko yang tinggi jika tidak direncanakan dengan baik. Contohnya, *platform* seperti Grab, Gojek, dan Lazada berhasil membuka jutaan peluang kerja baru dalam ekonomi digital. Namun, agar selaras dengan SDG 8, diversifikasi pasar tidak cukup hanya menciptakan pekerjaan, tetapi juga harus memperhatikan prinsip *decent work* yang meliputi pekerjaan produktif, perlindungan hak pekerja, jaminan sosial, dan dialog sosial. Penerapan prinsip-prinsip tersebut dapat meningkatkan loyalitas karyawan, produktivitas, dan reputasi bisnis secara berkelanjutan.

***Platform Economy* dan Pemasaran Inklusif: Peluang dan Risiko**

Ekonomi *platform* membuka peluang besar bagi UMKM untuk mengakses pasar yang lebih luas dengan biaya yang lebih rendah. Melalui *platform* digital, pengrajin dan petani dapat menjual produk langsung ke konsumen global tanpa bergantung pada jaringan distribusi konvensional. Kondisi ini mendukung pertumbuhan dan formalisasi UMKM sesuai target SDG 8.3. Namun, ketergantungan pada *platform* pihak ketiga juga menimbulkan risiko, seperti perubahan algoritma, kenaikan biaya komisi, dan ketidakstabilan saluran pemasaran. Selain itu, model *gig economy* sering dikritik karena belum sepenuhnya memenuhi standar pekerjaan layak akibat minimnya perlindungan sosial dan hak-hak pekerja.

Tabel 16. Matriks Strategi Pasar dan Potensi Penyerapan Tenaga Kerja yang Layak

Strategi Pasar	Mekanisme Penyerapan TK	Kualitas Pekerja an	Tantangan SDG 8	Contoh Kasus
Penetrasi Pasar	Ekspansi produksi padat karya	Tinggi jika berbasis UMKM lokal	Risiko otomasi menggantikan TK	UMKM garmen Bangladesh
Pengembangan Pasar	Ekspansi geografis & demografis	Sedang -Tinggi	Kesenjangan digital daerah terpencil	Tokopedia Mitra Indonesia
Pengembangan Produk	Inovasi produk & keterampilan baru	Tinggi (skill premium)	Kebutuhan pelatihan intensif	Batik Fractal Bandung
Diversifikasi	Kategori pekerjaan baru	Bervaria si	Ketidakpasti an tinggi	Gojek, Grab Asia Tenggara
Platform Economy	Demokratis asi akses pasar	Rendah - Sedang (gig workers)	Minimnya perlindungan sosial	Meesho India, Shopee SE Asia

Sumber: Diolah dari ILO (2025); Brookings Institution (2022); GEM (2023); World Bank (2023).

Menuju Pasar yang Manusiawi: *Integrating Decent Work* dalam Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran yang mendukung SDG 8 harus mengintegrasikan prinsip pekerjaan layak sebagai bagian dari nilai bisnis. Salah satu contohnya adalah *Fair Trade Certification*, yang menjamin pekerja memperoleh harga yang adil, kondisi kerja yang

aman, dan akses terhadap pengembangan komunitas. Bagi wirausaha, penerapan standar kerja layak dapat dilakukan melalui transparansi kondisi kerja dan upah, penggunaan sertifikasi pihak ketiga, serta komunikasi dampak sosial bisnis secara aktif. Strategi ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan konsumen dan daya saing usaha, tetapi juga berkontribusi pada penciptaan pekerjaan yang layak dan berkelanjutan.

Contoh Studi Kasus

'NusaWeave' - Kewirausahaan Tenun Tradisional di Era Digital

NusaWeave adalah sebuah social enterprise yang didirikan oleh Kartika Sari, seorang wirausaha muda berusia 32 tahun dari Lombok, Nusa Tenggara Barat, Indonesia. Kartika mendirikan NusaWeave pada tahun 2019 dengan misi melestarikan tenun tradisional Sasak sekaligus meningkatkan pendapatan penenun perempuan di desa-desa terpencil. Saat ini, NusaWeave bermitra dengan 150 penenun perempuan dari 8 desa yang menghasilkan kain tenun berkualitas tinggi.

Tantangan: Produk NusaWeave memiliki kualitas artisanal yang tinggi, namun penetrasi pasar masih sangat terbatas. Penjualan masih bergantung pada wisatawan domestik dan sedikit ekspor melalui jalur informal. Penenun mitra mendapatkan upah rata-rata Rp 800.000 per bulan, masih di bawah UMK Lombok. Kartika ingin mengembangkan strategi pemasaran yang (a) meningkatkan pendapatan penenun hingga di atas UMK, (b) membuka pasar ekspor formal ke Eropa dan Jepang, (c) mengedukasi konsumen tentang nilai budaya dan dampak sosial dari pembelian produk NusaWeave, dan (d) menciptakan lapangan kerja baru bagi setidaknya 50 penenun tambahan dalam 2 tahun ke depan.

Rangkuman

Titik tolak intelektual chapter ini adalah penolakan terhadap pemahaman reduktif yang menempatkan pemasaran sebagai aktivitas teknis promosi semata. Mengacu pada definisi Kotler dan

Keller (2016), pemasaran dipahami sebagai sistem pertukaran nilai yang memiliki dimensi sosial yang inheren. Dalam kerangka kewirausahaan terintegrasi, pemasaran berfungsi sebagai jembatan antara kapabilitas internal wirausaha dengan kebutuhan eksternal pasar sekaligus tuntutan lingkungan sosial yang lebih luas.

Urgensi argumen ini diperkuat oleh data empiris yang menggugah. Lebih dari 57,8% tenaga kerja global masih berada di sektor informal (ILO, 2025); pengangguran global mencapai 210 juta orang pada tahun 2024; dan SDG 8 menjadi salah satu tujuan pembangunan yang paling jauh dari pencapaiannya. Di tengah kondisi ini, UMKM Asia menyerap 55-97% angkatan kerja di kawasannya. Indonesia sendiri memiliki 65,5 juta UMKM yang berkontribusi 61,1% terhadap PDB dan menyerap 97% angkatan kerja. Angka-angka ini bukan sekadar statistik, melainkan argumen yang kuat bahwa memperkuat kapabilitas pemasaran UMKM adalah tindakan kebijakan pembangunan, bukan sekadar agenda bisnis.

Konsep entrepreneurial marketing dari Morris, Schindehutte, dan LaForge (2002) menjadi landasan teoritis yang merajut seluruh chapter. Pendekatan ini bersifat proaktif, berorientasi peluang, inovatif, mengambil risiko terukur, dan digerakkan oleh sumber daya yang terbatas, karakteristik yang sangat relevan bagi wirausaha di negara berkembang Asia yang harus bersaing dengan pemain besar menggunakan sumber daya yang jauh lebih minim. Yang terpenting, entrepreneurial marketing tidak memisahkan orientasi pasar dari orientasi sosial, melainkan mengintegrasikan keduanya.

Kritik yang diajukan chapter ini terhadap paradigma konvensional sangat tajam. Pemasaran berbasis konsumerisme yang hanya mengejar profit jangka pendek tidak hanya tidak etis, tetapi juga secara struktural memperparah ketidaksetaraan ekonomi yang bertentangan dengan semangat SDG 8. Ketika strategi pemasaran terpusat pada merek-merek besar yang memarginalkan UMKM, ketika iklan memanipulasi pola konsumsi yang tidak berkelanjutan, dan ketika logika harga murah dikejar dengan menekan upah tenaga kerja, maka pemasaran justru menjadi instrumen ekstraksi nilai dari kelompok rentan, bukan penciptaan nilai yang merata.

Chapter ini menolak pendekatan yang menyederhanakan tantangan pemasaran wirausaha kecil sebagai masalah kemampuan atau karakter individual. Sebaliknya, tantangan-tantangan tersebut dipahami sebagai sistem hambatan yang berlapis dan saling berkaitan, mencakup dimensi finansial, digital, struktural, kompetensi, regulasi, dan budaya konsumsi.

Pada dimensi finansial, lebih dari 70% UMKM Indonesia tidak memiliki akses pembiayaan formal yang memadai, sehingga investasi dalam pemasaran modern terus tertgeser. Pada dimensi digital, hanya 22% UMKM yang mengadopsi *platform* digital secara penuh, sementara 78% sisanya tertinggal dari transformasi yang telah mengubah cara pasar bekerja. Purnomo et al. (2024) keterbatasan sumber daya, keterampilan teknis, dan keamanan data menjadi penghalang adopsi digital yang saling memperkuat satu sama lain.

Dimensi struktural adalah yang paling sering diabaikan tetapi paling berpengaruh secara sistemik. Dominasi pengepul dalam rantai pasok pertanian, oligopsoni dalam distribusi, dan barrier to entry dalam industri tertentu secara sistematis menempatkan wirausaha kecil pada posisi tawar yang lemah. Petani kecil menjual murah ke pengepul; konsumen membeli mahal dari distributor; margin terkonsentrasi di lapisan perantara. Ketidakadilan ini tidak hanya merugikan wirausaha secara finansial, tetapi juga mencegah mereka berinvestasi dalam kapabilitas pemasaran yang lebih baik, menciptakan lingkaran setan kemiskinan kapabilitas.

Dua contoh studi kasus dalam bab ini, yakni Bangladesh dengan industri garmen dan India dengan *platform* Meesho, menunjukkan bahwa tantangan struktural bukan takdir. Ketika industri garmen Bangladesh mengadopsi sertifikasi LEED dan program pelatihan ekspor sebagai respons terhadap tekanan keberlanjutan pembeli global, mereka tidak hanya mempertahankan 4 juta tenaga kerja tetapi membuka akses ke segmen pasar premium. Meesho membuktikan bahwa inovasi model distribusi digital dapat memangkas barrier to entry dan memberdayakan 15 juta wirausaha kecil, mayoritas perempuan dari kelas menengah

bawah, untuk memasarkan produk dengan biaya marginal yang sangat rendah.

Argumen yang paling inovatif dalam chapter ini adalah proposisi bahwa strategi pemasaran kewirausahaan yang terbaik bukan sekadar menjual produk, melainkan mengubah cara pandang konsumen terhadap konsumsi itu sendiri. Ini yang disebut sebagai *conscious consumption marketing*, sebuah paradigma yang secara simultan mendukung SDG 8 (pertumbuhan inklusif dan pekerjaan layak) dan SDG 12 (konsumsi dan produksi bertanggung jawab).

Empat strategi dianalisis secara mendalam. Pertama, *value-based marketing* mengkomunikasikan nilai-nilai etis, sosial, dan lingkungan sebagai inti proposisi nilai, bukan sekadar fitur produk dan harga. Kasus Batik Fractal dari Bandung menunjukkan bahwa pendekatan ini bukan sekadar idealistik: perusahaan berhasil menembus pasar internasional sambil mempertahankan lebih dari 500 pengrajin dengan pendapatan 40% lebih tinggi dari rata-rata. Kedua, *cause-related marketing* (Varadarajan & Menon, 1988) mengintegrasikan tujuan sosial ke dalam transaksi sehingga setiap pembelian konsumen berkontribusi langsung pada dampak sosial positif. Model beli-satu-beri-satu yang diadaptasi oleh berbagai wirausaha sosial Asia membuktikan bahwa etika dan profitabilitas tidak harus bersaing. Ketiga, transparansi rantai pasok merespons permintaan konsumen Generasi Milenial dan Z yang semakin kritis untuk mengetahui siapa yang membuat produk mereka, dalam kondisi kerja seperti apa, dan apa dampak lingkungannya. Pengalaman Patagonia dengan program Worn Wear membuktikan bahwa transparansi radikal, bahkan yang mendorong konsumen membeli lebih sedikit, justru meningkatkan kepercayaan dan mendorong pertumbuhan pendapatan yang berkelanjutan. Paradoks ini mengajarkan bahwa kejujuran adalah strategi bisnis yang cerdas. Keempat, *content marketing digital* memungkinkan wirausaha kecil untuk memposisikan diri sebagai *thought leader* dengan biaya yang jauh lebih rendah dibandingkan pemasaran tradisional, membuka demokratisasi akses ke konsumen yang sebelumnya tidak terjangkau.

Kasus Grameen Bank menjadi puncak argumen dalam sub-bab ini. Model kelompok (group lending) yang dikembangkan Dr. Muhammad Yunus bukan sekadar instrumen kredit, melainkan komunitas belajar yang mengedukasi lebih dari 10 juta perempuan tentang manajemen keuangan dan praktik bisnis bertanggung jawab. Lebih dari 90% peserta melaporkan peningkatan hari kerja yang tersedia. Ini membuktikan bahwa pemasaran inklusif yang berorientasi komunitas dapat menghasilkan dampak sosial transformatif sekaligus keberhasilan bisnis yang berkelanjutan, sebuah sintesis sempurna dari visi kewirausahaan terintegrasi.

SDG 8 memberi penekanan kuat pada kualitas pekerjaan, tidak hanya kuantitas. Target 8.5 secara eksplisit menetapkan tujuan untuk mencapai pekerjaan penuh, produktif, dan layak bagi semua orang dengan upah yang setara. Chapter ini menganalisis empat strategi pasar utama, yaitu penetrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi, tidak hanya dari perspektif potensi penyerapan tenaga kerja, tetapi juga dari perspektif kualitas pekerjaan yang diciptakan.

Analisis ini menolak optimisme naif tentang pertumbuhan bisnis sebagai otomatis menciptakan pekerjaan layak. Strategi penetrasi pasar memiliki dampak terbesar dalam penyerapan tenaga kerja padat karya, tetapi hanya jika pilihan teknologi produksi mempertahankan basis tenaga kerja manusia di negara dengan surplus pekerja seperti Indonesia dan Bangladesh. Strategi pengembangan pasar melalui *platform* digital membuka peluang geografis baru bagi wirausaha, seperti yang ditunjukkan oleh Tokopedia Mitra di daerah pedesaan Indonesia, tetapi menciptakan risiko baru berupa ketergantungan pada *platform* pihak ketiga yang rentan terhadap perubahan algoritma dan kebijakan komisi.

Kritik paling substantif diarahkan pada model gig economy yang diciptakan oleh *platform* seperti Gojek, Grab, dan Meesho. *Platform-platform* ini telah menciptakan jutaan peluang kerja baru dan merupakan kisah sukses kewirausahaan digital Asia yang menginspirasi. Namun, dari perspektif SDG 8, kondisi kerja para pekerja *platform* gig sering kali tidak memenuhi empat dimensi decent work versi ILO: kesempatan kerja produktif, hak-hak di

tempat kerja, jaminan sosial, dan dialog sosial. Ketidakhadiran perlindungan sosial, ketidakpastian penghasilan, dan absennya hak berserikat menciptakan lapisan kerentanan baru yang menjadi pekerjaan rumah bagi pembuat kebijakan.

Chapter ini mengakhiri argumennya dengan menegaskan bahwa strategi pemasaran yang benar-benar selaras dengan SDG 8 harus secara aktif mengintegrasikan standar pekerjaan layak ke dalam proposisi nilai bisnis. Program Fair Trade Certification, sertifikasi B Corp, dan pelaporan keberlanjutan bukan sekadar aksesoris etis, melainkan instrumen strategis yang membuka akses ke segmen pasar premium, membangun loyalitas konsumen jangka panjang, dan menciptakan diferensiasi kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing yang hanya mengejar efisiensi biaya.



Pertanyaan Diskusi dan Tugas

Bagian B: Soal Contoh Studi Kasus

Soal-soal berikut dirancang untuk melatih kemampuan analisis kritis, sintesis teori, dan penerapan konsep pada konteks nyata setingkat mahasiswa Magister Manajemen. Setiap soal menuntut kedalaman argumentasi, penggunaan kerangka teoritis yang relevan, dan kemampuan mengintegrasikan perspektif lintas-disiplin antara pemasaran, kebijakan pembangunan, dan kewirausahaan sosial.

Contoh Studi Kasus 1

"Raja Rempah" — *Startup Agri-Food* dan Paradoks Pemasaran Digital di Kawasan 3T Indonesia

Konteks Kasus

Raja Rempah adalah startup agri-food yang didirikan tahun 2020 oleh Dimas Prasetyo, seorang sarjana agribisnis berusia 29 tahun asal Ternate, Maluku Utara. Perusahaan ini menjadi aggregator digital bagi 2.300 petani rempah-rempah, terutama pala, cengkeh, dan kemiri, di 12 desa terpencil di Halmahera dan Morotai yang tergolong kawasan Tertinggal, Terdepan, dan Terluar (3T).

Raja Rempah telah berhasil mengeksport pala ke pembeli premium di Belanda dan Jepang dengan harga tiga kali lipat harga lokal. Namun, tiga tahun berjalan, perusahaan menghadapi paradoks yang membingungkan: meskipun revenue tumbuh 120% per tahun, hanya 40% petani mitra yang benar-benar merasakan peningkatan pendapatan signifikan. Sisanya masih menjual sebagian hasil panen melalui pengepul konvensional karena ketidakpercayaan terhadap sistem digital dan ketidakmampuan memenuhi standar kualitas ekspor yang ketat. Selain itu, dua aplikasi mitra besar Raja Rempah tiba-tiba menaikkan komisi *platform* sebesar 35% yang mengancam margin keuntungan petani mitra.

Pertanyaan Analisis:

1. Soal 1.1 — Analisis Multidimensi Tantangan Pemasaran (bobot: 25%)

Dengan menggunakan kerangka dimensi tantangan pemasaran yang diidentifikasi dalam chapter ini (finansial, digital, struktural, kompetensi, regulasi, dan budaya konsumsi), lakukanlah analisis multidimensi terhadap paradoks yang dihadapi Raja Rempah. Identifikasi dua dimensi tantangan yang paling dominan, jelaskan mekanisme sebab-akibatnya secara mendalam, dan kaitkan dengan konsep social capital (Putnam, 2000) serta *Technology Acceptance Model* (Davis, 1989) dalam menjelaskan mengapa sebagian besar petani mitra masih menggunakan jalur konvensional. Apa implikasi analisis ini terhadap rancangan strategi pemasaran inklusif yang lebih efektif bagi kawasan 3T?

2. Soal 1.2 — Desain Strategi *Entrepreneurial Marketing* (bobot: 30%)

Bayangkan Anda adalah konsultan strategi yang ditunjuk oleh Dimas Prasetyo untuk merancang ulang strategi pemasaran Raja Rempah. Dengan mengacu pada konsep *entrepreneurial marketing* (Morris et al., 2002) dan *value-based marketing*, rancang sebuah strategi pemasaran holistik yang secara simultan: (a) meningkatkan harga jual petani mitra hingga minimal 50% di atas harga pengepul dalam dua tahun; (b) meningkatkan adopsi *platform* digital dari 40% menjadi 75% petani aktif; (c)

mengedukasi pembeli premium Eropa dan Jepang tentang nilai budaya, ekologis, dan ketenagakerjaan dari produk rempah 3T Indonesia; dan (d) menciptakan ketahanan terhadap risiko kenaikan komisi *platform*. Gunakan pendekatan matriks Ansoff dalam mengidentifikasi strategi pasar mana yang paling relevan, serta jelaskan bagaimana masing-masing strategi berkontribusi pada pencapaian SDG 8 Target 8.3 dan 8.5.

3. Soal 1.3 — Evaluasi Kritis *Platform Economy* dan *Decent Work* (bobot: 25%)

Kenaikan komisi *platform* yang dialami RajaRempah mencerminkan kerentanan struktural yang lebih dalam dari model *platform economy*. Dengan menggunakan empat dimensi Decent Work ILO sebagai kerangka analitis, evaluasilah secara kritis apakah model bisnis aggregator digital seperti RajaRempah menciptakan pekerjaan yang benar-benar 'layak' bagi petani mitranya. Bandingkan risiko-risiko yang dihadapi petani RajaRempah dengan risiko yang dihadapi pekerja Gojek atau Grab dari perspektif SDG 8. Kemudian, rancang satu mekanisme kelembagaan inovatif (misalnya: koperasi digital, model kepemilikan saham bagi petani, atau model kepercayaan multi-pemangku kepentingan) yang dapat mengurangi ketergantungan Raja Rempah pada *platform* pihak ketiga sambil mempertahankan akses pasar global.

4. Soal 1.4 — Perancangan Program *Cause-Related Marketing* (bobot: 20%)

Rancang sebuah program *cause-related marketing* (Varadarajan & Menon, 1988) untuk RajaRempah yang ditujukan kepada konsumen premium di pasar Belanda dan Jepang. Program ini harus: (a) mengkomunikasikan secara transparan kondisi kerja petani mitra dan dampak ekologis dari pertanian rempah tradisional; (b) menciptakan mekanisme langsung di mana setiap pembelian berkontribusi pada peningkatan kapabilitas petani (misalnya: literasi digital, sertifikasi organik, atau akses air bersih); dan (c) memberdayakan konsumen sebagai agen perubahan yang secara aktif mendukung pola konsumsi bertanggung jawab. Jelaskan bagaimana program ini dapat diimplementasikan

melalui *platform* digital dengan anggaran yang terbatas, dan identifikasi metrik keberhasilan yang relevan dengan SDG 8.

Contoh Studi Kasus 2

"GreenBatik Co-op" — Koperasi Batik Berkelanjutan dan Dilema Skalabilitas Pasar Global

Konteks Kasus

GreenBatik Co-op adalah koperasi wirausaha batik tulis yang berdiri di Pekalongan, Jawa Tengah, beranggotakan 320 pengrajin, di mana 85% adalah perempuan. Koperasi ini menggunakan pewarna alam berbasis tumbuhan lokal dan memiliki sertifikasi ecolabel dari lembaga independen Belanda. Produknya telah masuk ke 14 butik mode di Paris dan Amsterdam dengan harga jual rata-rata EUR 280 per lembar kain.

Namun, GreenBatik Co-op menghadapi dilema skalabilitas yang kritis: untuk memenuhi order ekspansi dari jaringan butik Paris yang meminta pasokan 3 kali lipat dalam 18 bulan, koperasi harus merekrut dan melatih 500 pengrajin baru. Dilema muncul karena: pertama, proses onboarding pengrajin baru membutuhkan rata-rata 18 bulan pelatihan batik tulis berkualitas ekspor; kedua, pemenuhan order massal berpotensi menggeser produksi dari batik tulis artisanal (*labor-intensive, high-value*) ke batik cap *semi-industrial* (*labor-light, lower-value*); dan ketiga, ekspansi cepat berisiko mengikis identitas merek '*artisanal authenticity*' yang menjadi proposisi nilai utama di pasar premium Eropa.

Pertanyaan Analisis:

1. Soal 2.1 — Analisis Ketegangan antara Skalabilitas dan Autentisitas Merek (bobot: 30%)

Ketegangan antara kebutuhan untuk tumbuh dan mempertahankan identitas merek artisanal adalah salah satu dilema sentral dalam pemasaran kewirausahaan sosial. Dengan menggunakan konsep *brand positioning*, *competitive differentiation*, dan analisis *triple bottom line* (Elkington, 1997), analisislah secara mendalam trade-off yang dihadapi GreenBatik Co-op. Apakah ekspansi cepat selalu bertentangan dengan

prinsip kewirausahaan terintegrasi dan SDG 8? Kembangkan sebuah framework keputusan berbasis kriteria yang dapat memandu manajemen koperasi dalam menentukan batas optimal pertumbuhan tanpa mengorbankan proposisi nilai artisanal dan standar pekerjaan layak bagi pengrajin eksisting maupun yang baru direkrut.

2. Soal 2.2 — Strategi Transparansi Rantai Pasok sebagai Instrumen Pemasaran Global (bobot: 25%)

Chapter ini menegaskan bahwa transparansi rantai pasok bukan hanya kewajiban etis tetapi instrumen pemasaran strategis yang *powerful*. Rancang sebuah strategi transparansi rantai pasok *end-to-end* untuk GreenBatik Co-op yang mencakup: (a) sistem *traceability* digital yang memungkinkan konsumen di Paris melacak perjalanan selembar kain batik dari tangan pengrajin spesifik di Pekalongan; (b) narasi merek yang mengintegrasikan cerita pengrajin, kondisi kerja, dan dampak lingkungan dari pewarna alam; (c) mekanisme harga premium transparan yang menunjukkan secara eksplisit berapa persen dari harga jual kembali ke pengrajin; dan (d) program edukasi konsumen berbasis konten digital yang memposisikan pembeli sebagai agen perubahan dalam rantai nilai fashion global. Bandingkan strategi ini dengan model Patagonia Worn Wear dan identifikasi adaptasi yang diperlukan untuk konteks UMKM-koperasi di negara berkembang.

3. Soal 2.3 — Desain Model Pemasaran Inklusif untuk Rekrutmen Pengrajin Baru (bobot: 25%)

Dengan mengacu pada konsep pemasaran inklusif yang dicontohkan oleh Grameen Bank dan model kewirausahaan sosial, rancang sebuah program rekrutmen dan pemberdayaan 500 pengrajin baru yang mengintegrasikan pelatihan pemasaran ke dalam proses onboarding. Program ini harus menjawab: Bagaimana GreenBatik Co-op dapat menggunakan proses pelatihan pengrajin sebagai sarana edukasi konsumen sekaligus strategi *brand-building*? Bagaimana model kelompok belajar (*group lending/learning*) ala Grameen Bank dapat diadaptasi untuk konteks pelatihan pengrajin batik? Dan bagaimana

program ini dapat dirancang agar pengrajin baru bukan sekadar pekerja upahan tetapi menjadi co-creator nilai yang memiliki pemahaman mendalam tentang proposisi nilai merek GreenBatik Co-op di pasar global? Identifikasi metrik SDG 8 yang relevan untuk mengukur keberhasilan program.

4. Soal 2.4 — Skenario Kebijakan: Peran Pemerintah dalam Menciptakan Ekosistem Pemasaran Inklusif (bobot: 20%)

Tantangan yang dihadapi GreenBatik Co-op tidak dapat diselesaikan oleh wirausaha sendiri tanpa dukungan ekosistem kebijakan yang kondusif. Dengan mengacu pada model ekosistem kewirausahaan yang dibahas dalam chapter ini serta data dari *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) 2022/2023 tentang negara-negara dengan ekosistem terbaik, rancang tiga rekomendasi kebijakan konkret yang dapat diadopsi oleh Kementerian Koperasi dan UKM Indonesia dan Kementerian Perdagangan untuk memperkuat kapabilitas pemasaran global koperasi kriya seperti GreenBatik Co-op. Setiap rekomendasi harus mencakup: (a) rasionalisasi teoritis berbasis bukti; (b) mekanisme implementasi yang realistis; (c) potensi dampak terhadap SDG 8 yang dapat diukur; dan (d) analisis risiko kegagalan kebijakan.

Contoh Studi Kasus 3

"EduPangan" — *FoodTech* Startup dan Tantangan Edukasi Konsumen Urban Indonesia

Konteks Kasus

EduPangan adalah startup *FoodTech* berbasis di Jakarta yang didirikan tahun 2022 dengan misi ganda: menghubungkan konsumen urban kelas menengah dengan produk pangan lokal bergizi tinggi, sekaligus mengedukasi mereka tentang dampak pilihan pangan terhadap petani kecil dan lingkungan. Platform ini menggabungkan layanan belanja online dengan konten edukasi interaktif tentang asal-usul makanan, nilai gizi, dan dampak sosial-lingkungan dari pilihan konsumsi.

Dalam 18 bulan, EduPangan memiliki 45.000 pengguna aktif dan bermitra dengan 850 petani kecil dari Jawa dan Sumatera. Namun, tantangan utama muncul: konten edukasi yang diproduksi dengan biaya tinggi (rata-rata Rp 15 juta per video) hanya ditonton oleh 12% pengguna aktif. Lebih lanjut, riset internal menunjukkan bahwa 68% pengguna yang menyelesaikan konten edukasi mengubah perilaku belanja mereka secara signifikan, sementara 78% pengguna yang tidak menonton konten berfokus semata pada harga dan kenyamanan. CEO EduPangan menghadapi tekanan investor untuk meningkatkan engagement konten edukasi atau mengubah model bisnis menjadi *platform* e-commerce murni yang lebih profitable.

Pertanyaan Analisis:

1. Soal 3.1 — Analisis Segmentasi Konsumen dan Strategi Edukasi Bertarget (bobot: 30%)

Data menunjukkan 'efek edukasi' yang kuat pada sebagian pengguna EduPangan: 68% yang menyelesaikan konten mengubah perilaku konsumsi. Tantangannya adalah rendahnya tingkat engagement konten (hanya 12%). Dengan menggunakan teori segmentasi konsumen berbasis perilaku (*behavioral segmentation*), lakukan analisis mendalam tentang: (a) mengapa ada kesenjangan engagement konten yang begitu besar; (b) bagaimana segmen yang 'teredukasi' berbeda secara psikografis dan demografis dari segmen yang berfokus pada harga; (c) strategi pemasaran digital apa yang dapat meningkatkan engagement konten secara organik tanpa biaya produksi konten yang mahal; dan (d) apakah model freemium (konten dasar gratis, konten mendalam berbayar) dapat menjadi solusi yang selaras dengan misi sosial EduPangan sekaligus memenuhi ekspektasi investor. Setiawan et al. (2024) tentang strategi pemasaran digital untuk kinerja UMKM berkelanjutan.

2. Soal 3.2 — Dilema Missi vs. Profitabilitas dalam Kewirausahaan Terintegrasi (bobot: 35%)

CEO EduPangan menghadapi tekanan klasik dalam kewirausahaan sosial: memilih antara mempertahankan misi

sosial (edukasi konsumen) atau beralih ke model bisnis yang lebih profitable (*e-commerce* murni). Ini adalah manifestasi dari ketegangan inti dalam kewirausahaan terintegrasi. Dengan menggunakan kerangka hybrid organization theory (Battilana & Lee, 2014) dan argumen-argumen dari chapter ini tentang value-based marketing, bangunlah sebuah argumen akademis yang kuat bahwa EduPangan tidak harus memilih antara misi dan profitabilitas. Desain sebuah model bisnis hibrida yang mengintegrasikan edukasi konsumen sebagai keunggulan kompetitif, bukan beban biaya. Tunjukkan bagaimana setiap komponen model bisnis ini berkontribusi pada SDG 8 dan SDG 12 secara simultan, dengan metrik yang konkret dan terukur.

3. Soal 3.3 — Skenario Dampak: Mengukur Kontribusi terhadap SDG 8 (bobot: 35%)

Jika strategi edukasi konsumen EduPangan berhasil mengubah perilaku belanja 50% dari 45.000 pengguna aktifnya dalam 12 bulan ke depan, hitung dan analisis dampak potensialnya terhadap: (a) pendapatan 850 petani mitra (asumsikan kenaikan harga jual rata-rata 25% dan volume pembelian naik 40%); (b) penyerapan tenaga kerja baru di sektor hulu (pertanian dan logistik); (c) pengurangan penggunaan middlemen dan implikasinya terhadap efisiensi distribusi nilai; dan (d) kontribusi terhadap SDG 8 Target 8.1 (pertumbuhan ekonomi per kapita), Target 8.3 (formalisasi UMKM), dan Target 8.5 (pekerjaan layak). Kemudian, rancang sebuah impact measurement framework yang dapat digunakan EduPangan untuk mengkomunikasikan dampak ini kepada investor, konsumen, dan pembuat kebijakan sebagai bagian dari strategi impact-based marketing.

Soal Esai Komprehensif dan Analitis

Soal-soal esai berikut menuntut kemampuan sintesis lintas-konsep, argumentasi akademis yang terstruktur, dan kemampuan menghubungkan teori dengan konteks empiris Asia. Panjang jawaban yang diharapkan: 1.500–2.500 kata per soal.

Esai 1 — Pemasaran Kewirausahaan sebagai Instrumen Politik Ekonomi

Chapter ini berargumen bahwa strategi pemasaran kewirausahaan memiliki dimensi sosial dan politik yang lebih besar dari sekadar agenda bisnis. Dengan menggunakan kerangka analitis dari chapter ini dan minimal lima sumber akademik tambahan yang relevan, kembangkan sebuah esai akademis yang menjawab pertanyaan berikut: Sejauh mana strategi pemasaran kewirausahaan dapat menjadi instrumen redistribusi ekonomi yang efektif di negara-negara berkembang Asia? Gunakan minimal tiga perbandingan kasus empiris dari negara yang berbeda (Indonesia, Bangladesh, Vietnam, India, atau Thailand) untuk mendukung argumen Anda. Diskusikan juga batasan-batasan struktural yang tidak dapat diatasi oleh strategi pemasaran semata tanpa intervensi kebijakan negara.

Esai 2 — Kritik atas Pemasaran Digital: Antara Demokratisasi dan Neoliberalisme Baru

Transformasi digital dalam pemasaran dipresentasikan secara dominan sebagai peluang demokratisasi akses pasar bagi UMKM dan wirausaha kecil. Namun, terdapat kritik yang semakin menguat bahwa *platform* economy justru menciptakan bentuk-bentuk baru eksploitasi dan ketergantungan yang melemahkan posisi tawar wirausaha kecil. Dengan mengintegrasikan perspektif kritis dari literatur tentang *platform* capitalism, *gig* economy, dan ketidaksetaraan digital, bangunlah sebuah argumen yang bernuansa tentang kondisionalitas demokratisasi pemasaran digital: dalam kondisi apa pemasaran digital benar-benar memberdayakan, dan dalam kondisi apa ia justru menciptakan bentuk-bentuk ketergantungan baru yang bertentangan dengan SDG 8? Rekomendasikan sebuah kerangka regulasi dan kebijakan ekosistem yang dapat memaksimalkan manfaat sambil meminimalkan risiko struktural dari pemasaran digital bagi wirausaha kecil Asia.

Esai 3 — Sintesis: Masa Depan Kewirausahaan Terintegrasi di Era Policrisis Global

Dunia memasuki era policrisis: perubahan iklim, ketegangan geopolitik, disrupsi kecerdasan buatan, dan meningkatnya

ketidaksetaraan global terjadi secara bersamaan dan saling memperkuat. Dalam konteks ini, bagaimana model kewirausahaan terintegrasi dan strategi pemasaran berbasis nilai perlu berevolusi untuk tetap relevan dan efektif dalam mendukung SDG 8 pada tahun 2030 dan melampaunya? Kembangkan sebuah visi prospektif yang bertumpu pada: (a) peran kecerdasan buatan dalam personalisasi pemasaran inklusif; (b) adaptasi model kewirausahaan sosial terhadap krisis iklim; (c) potensi komunitas wirausaha Asia Tenggara sebagai laboratorium inovasi model bisnis inklusif global; dan (d) agenda riset kewirausahaan yang perlu diprioritaskan oleh akademisi manajemen Indonesia untuk mengisi kesenjangan literatur yang ada. Beri catatan kritis tentang keterbatasan analisis dalam chapter ini dan arah pengembangan teoretis yang perlu dilakukan.

Peta Teori yang Wajib dikuasai

Tabel 17. Peta Teori yang Wajib Dikuasai

Teori / Konsep	Sumber Utama	Aplikasi dalam Konteks SDG 8
<i>Entrepreneurial Marketing</i>	Morris et al. (2002)	Strategi pemasaran UMKM dengan sumber daya terbatas
<i>Triple Bottom Line</i>	Elkington (1997)	Mengukur dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan secara simultan
<i>Cause-Related Marketing</i>	Varadarajan & Menon (1988)	Mengintegrasikan dampak sosial ke dalam transaksi konsumen
<i>Technology Acceptance Model</i>	Davis (1989)	Adopsi pemasaran digital oleh UMKM di daerah terpencil
<i>Decent Work Framework</i>	ILO (2025)	Standar evaluasi kualitas pekerjaan yang diciptakan wirausaha

Teori / Konsep	Sumber Utama	Aplikasi dalam Konteks SDG 8
<i>Social Capital Theory</i>	Putnam (2000)	Modal sosial sebagai aset pemasaran UMKM non-finansial
<i>Ansoff Growth Matrix</i>	Ansoff (1957)	Pemetaan strategi pertumbuhan pasar dan penyerapan TK
<i>Platform Capitalism</i>	Srnicek (2017)	Kritik terhadap model <i>platform economy</i> dalam konteks SDG 8

Catatan: Mahasiswa diharapkan membaca sumber primer dari setiap teori di atas, tidak cukup hanya mengacu pada ringkasan yang ada dalam chapter ini.

Panduan Refleksi Kritis: Pertanyaan untuk Diskusi Kelas

1. Berikut adalah pertanyaan-pertanyaan refleksi yang dapat digunakan sebagai pemantik diskusi dalam sesi seminar S2:
2. Apakah pemasaran kewirausahaan yang 'baik secara etis' selalu juga 'baik secara bisnis'? Dalam kondisi apa keduanya mungkin bertentangan, dan bagaimana wirausaha harus merespons ketegangan tersebut?
3. Grameen Bank dan Meesho India sama-sama disebut sebagai model pemasaran inklusif. Namun keduanya memiliki logika yang sangat berbeda. Apa yang membedakan keduanya secara substansial dalam perspektif SDG 8?
4. Sejauh mana negara (pemerintah) bertanggung jawab untuk menciptakan ekosistem pemasaran yang inklusif? Di mana batas antara tanggung jawab pemerintah dan tanggung jawab wirausaha dalam SDG 8?
5. *Platform economy* seperti Gojek, Tokopedia, dan Shopee telah menciptakan jutaan lapangan kerja baru di Indonesia. Apakah pekerjaan-pekerjaan ini layak disebut 'pekerjaan layak' dalam kerangka ILO? Apa implikasi jawabannya bagi kebijakan pemasaran dan ketenagakerjaan?

6. Jika Anda adalah seorang wirausaha sosial dengan anggaran pemasaran yang sangat terbatas, strategi dari chapter ini mana yang akan Anda prioritaskan terlebih dahulu dan mengapa? Bagaimana konteks spesifik daerah Anda akan memengaruhi pilihan tersebut?



Glosarium

Brand Equity (Ekuitas Merek)

Nilai tambah yang diberikan oleh merek pada produk atau layanan, yang berasal dari persepsi konsumen tentang kualitas, asosiasi, dan loyalitas terhadap merek tersebut.

Consumer Education (Edukasi Konsumen)

Upaya strategis untuk meningkatkan pengetahuan, kesadaran, dan kemampuan konsumen dalam membuat keputusan pembelian yang lebih bijaksana dan bertanggung jawab.

Content Marketing

Pendekatan pemasaran yang berfokus pada penciptaan dan distribusi konten yang relevan, bernilai, dan konsisten untuk menarik dan mempertahankan audiens yang jelas serta mendorong tindakan pelanggan.

Customer Journey Mapping

Alat visualisasi yang menggambarkan seluruh pengalaman pelanggan dalam berinteraksi dengan produk, layanan, atau merek dari tahap kesadaran hingga loyalitas.

Entrepreneurial Marketing

Pendekatan pemasaran yang proaktif, berorientasi pada peluang, inovatif, dan berani mengambil risiko terukur, khususnya relevan bagi wirausaha yang beroperasi dengan sumber daya terbatas.

Green Marketing

Strategi pemasaran yang menekankan manfaat lingkungan dari produk atau layanan sebagai proposisi nilai utama, menarik konsumen yang peduli terhadap keberlanjutan.

Inclusive Growth (Pertumbuhan Inklusif)

Model pertumbuhan ekonomi yang tidak hanya meningkatkan PDB secara agregat, tetapi juga memastikan bahwa manfaat

pertumbuhan tersebut dapat dinikmati oleh seluruh lapisan masyarakat termasuk kelompok yang terpinggirkan.

Market Penetration (Penetrasi Pasar)

Strategi pertumbuhan bisnis yang berfokus pada peningkatan pangsa pasar di segmen yang sudah ada melalui intensifikasi upaya pemasaran dan penyesuaian harga.

Net Promoter Score (NPS)

Metrik kepuasan dan loyalitas pelanggan yang mengukur kemungkinan pelanggan merekomendasikan produk atau layanan kepada orang lain, pada skala 0-10.

Omnichannel Marketing

Strategi pemasaran terintegrasi yang memberikan pengalaman pelanggan yang konsisten dan mulus di semua saluran interaksi fisik maupun digital secara bersamaan.

Responsible Consumption (Konsumsi Bertanggung Jawab)

Pola konsumsi yang mempertimbangkan dampak lingkungan, sosial, dan etis dari keputusan pembelian, sejalan dengan SDG 12.

SDG 8 (Decent Work and Economic Growth)

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan ke-8 yang menargetkan pertumbuhan ekonomi yang inklusif, berkelanjutan, dan produktif, serta penyediaan pekerjaan yang layak bagi semua.

Value Proposition (Proposisi Nilai)

Pernyataan yang menjelaskan bagaimana produk atau layanan memecahkan masalah pelanggan, memberikan manfaat spesifik, dan mengapa pelanggan harus memilihnya dibandingkan alternatif lain.

Daftar Pustaka

- Asian Development Bank. (2020). Asia small and medium-sized enterprise monitor 2020: Vol. I—Country and regional reviews. Asian Development Bank. <https://doi.org/10.22617/TCS200267>
- Brookings Institution. (2022). Entrepreneurship: An engine for job creation and inclusive growth in the Arab World. Brookings Institution.

<https://www.brookings.edu/articles/entrepreneurship-an-engine-for-job-creation-and-inclusive-growth-in-the-arab-world/>

- Bunserm, T., & Kaewnuch, K. (2025). Developing entrepreneurial marketing dimensions for SMEs in the digital era: A grounded theory approach. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2480748>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Entsminger, J. S., & McGowan, L. (2024). Entrepreneurial marketing strategies, resources and social disadvantage: Exploring the role of resources and minority status among US agrofood enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 26(1), 1–15. <https://doi.org/10.1108/JRME-01-2023-0003>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023: Adapting to a 'new normal'*. GEM Consortium. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20222023-global-report-adapting-to-a-new-normal>
- Hales, R., & Birdthistle, N. (2023). *Attaining the 2030 sustainable development goal of responsible consumption and production*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-217-120231001>
- International Labour Organization. (2023). *World employment and social outlook: Trends 2023*. ILO. https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/WCMS_865332/lang--en/index.htm
- International Labour Organization. (2025). *World employment and social outlook: Trends 2025*. ILO. <https://www.ilo.org/publications/world-employment-and-social-outlook>

- Jeong, S. W., & Chung, J.-E. (2023). Enhancing competitive advantage and financial performance of consumer-goods SMEs in export markets: How do social capital and marketing innovation matter? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(1), 74–89. <https://doi.org/10.1108/APJML-06-2021-0399>
- J-PAL & IFPRI. (2023). Building pathways to support micro, small, and medium enterprise growth in Indonesia. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab. https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/review-paper/Building-pathways_to-support-MSME-growth.pdf
- Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. (2023). Data perkembangan UMKM Indonesia tahun 2022–2023. Kementerian Koperasi dan UKM. <https://kemenkopukm.go.id>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1–19. <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501922>
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2024). *SME situation report 2023*. Ministry of *Industry*, Thailand. <https://www.sme.go.th>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *The missing entrepreneurs 2023: Policies for inclusive entrepreneurship and self-employment*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a92e2b59-en>
- Purnomo, S., Nurmalitasari, N., & Nurchim, N. (2024). Digital transformation of MSMEs in Indonesia: A systematic literature review. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 301–312. <https://doi.org/10.56529/jmdb.v4i2.1121>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.

- Setiawan, R., Prasetyo, P. T., & Yuniawan, A. (2024). *Digital marketing strategy for sustainable performance of MSMEs: Literature review*. Research Horizon, 5(1), 33–46. <https://doi.org/10.31098/rh.v5i1.447>
- Suryani, U., Arief, M., Bramantoro, S., & Hamsal, M. (2022). The impact of digital literacy and e-commerce adoption with O2O business adoption on the performance of small and medium enterprises. International Journal of eBusiness and eGovernment Studies, 14(2), 199–223. <https://doi.org/10.34111/ijeBeg.202214204>
- United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development (A/RES/70/1). United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2022). Women in business: Building purpose-driven enterprises amid crises. UNCTAD. <https://unctad.org/publication/women-business-building-purpose-driven-enterprises-amid-crises>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2024). Entrepreneurship for sustainable development (A/79/D208). UNCTAD. https://unctad.org/system/files/official-document/a79d208_en_0.pdf
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. Journal of Marketing, 52(3), 58–74. <https://doi.org/10.1177/002224298805200306>
- World Bank. (2019). SME finance: Overview. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/topic/smeFinance>
- World Bank. (2023). Global economic prospects, June 2023. World Bank Group. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1975-1>
- Yunus, M., & Jolis, A. (2007). Banker to the poor: Micro-lending and the battle against world poverty. PublicAffairs.

BAB VII

Manajemen Keuangan Usaha Baru

Tujuan Pembelajaran Umum

1. Mahasiswa mampu mengelola akuntabilitas keuangan untuk mendukung daya saing ekonomi nasional secara berkelanjutan.

Tujuan Pembelajaran Khusus

Tujuan pembelajaran khusus untuk Bab 7 ini adalah mahasiswa diharapkan:

1. Mampu menjelaskan konsep keuangan kewirausahaan (entrepreneurial financing).
2. Mampu menganalisis bagaimana peran investor dalam dunia wirausaha.
3. Mampu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi ketersediaan modal dan keuangan.
4. Mampu menganalisis kesehatan finansial jangka panjang melalui model arus kas yang transparan dan kredibel.
5. Mampu mendeteksi potensi risiko finansial yang dapat menghambat pertumbuhan ekonomi perusahaan dan nasional.
6. Mampu mengintegrasikan prinsip SDG 8 ke dalam keputusan pendanaan, pengelolaan arus kas, pengendalian risiko, dan desain pertumbuhan usaha baru yang produktif serta layak kerja.

Pendahuluan

Usaha baru tidak hanya membutuhkan gagasan yang menarik, tetapi juga disiplin keuangan yang membuat gagasan tersebut bertahan. Banyak rintisan usaha lahir dari keberanian membaca peluang, namun tidak sedikit yang berhenti karena kas habis sebelum pasar benar-benar terbentuk. Dalam konteks inilah manajemen keuangan usaha baru menjadi salah satu fondasi utama *Integrated Entrepreneurship*: ia menghubungkan kreativitas, model bisnis, tata kelola, pemasaran, teknologi, dan keberlanjutan ke dalam keputusan yang dapat dihitung dan dipertanggungjawabkan.

Di Indonesia, pembahasan tentang keuangan usaha baru memiliki relevansi yang kuat. UMKM sering disebut sebagai tulang punggung perekonomian karena jumlahnya besar, dekat dengan kebutuhan masyarakat, dan menyerap tenaga kerja dalam skala luas. Artikel Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan yang merujuk data Kementerian Koperasi dan UKM menyebutkan bahwa UMKM mencapai 64,2 juta unit, berkontribusi 61,07% terhadap PDB atau sekitar Rp8.573,89 triliun, menyerap sekitar 117 juta pekerja atau 97% tenaga kerja, dan menghimpun 60,4% investasi pada data semester I 2021. Di sisi lain, BPS melaporkan ekonomi Indonesia tahun 2024 tumbuh 5,03% dengan PDB atas dasar harga berlaku sebesar Rp22.139,0 triliun. Angka-angka ini menunjukkan bahwa kualitas pengelolaan keuangan usaha baru tidak berhenti pada kepentingan pemilik usaha, melainkan turut menentukan kualitas pertumbuhan ekonomi nasional.

Namun, akses terhadap pembiayaan masih menjadi persoalan klasik. Di tingkat global, IFC mencatat bahwa UMKM membentuk lebih dari 90% perusahaan, menyerap sekitar 70% tenaga kerja, dan menyumbang sekitar 50% PDB dunia, tetapi masih menghadapi kesenjangan pembiayaan sekitar US\$5,7 triliun, bahkan menjadi US\$8 triliun bila usaha informal turut dihitung. Laporan OECD (2024) juga menegaskan bahwa tekanan inflasi dan pengetatan kondisi kredit dapat menghambat investasi usaha kecil dan menengah. Di Indonesia, Bank Indonesia (2024) menunjukkan pembiayaan UMKM tetap tumbuh positif, tetapi risiko kredit UMKM meningkat dari 3,71% pada semester I 2023 menjadi 4,04% pada semester I 2024. Fakta ini memperlihatkan dua pesan penting: modal memang diperlukan, tetapi modal yang tidak dikelola dengan tata kelola keuangan yang sehat dapat berubah menjadi beban.

Bab ini membahas manajemen keuangan usaha baru secara terintegrasi. Pembahasan dimulai dari konsep keuangan kewirausahaan, peran investor, faktor yang mempengaruhi ketersediaan modal, indikator kesehatan finansial jangka panjang, hingga risiko finansial yang perlu dideteksi sejak dini. Penjelasan disusun untuk membantu mahasiswa memahami bahwa laporan keuangan bukan sekadar dokumen administratif, tetapi bahasa yang

menghubungkan wirausahawan dengan pasar, kreditur, investor, pemasok, pemerintah, dan masyarakat.

Bab ini mengaitkan manajemen keuangan usaha baru dengan SDG 8, yaitu agenda pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi. Keterkaitan tersebut menempatkan keputusan keuangan sebagai instrumen untuk menciptakan produktivitas, formalitas usaha, akses pembiayaan, perlindungan pekerja, dan pertumbuhan yang tidak rapuh. Dengan demikian, arus kas, struktur modal, dan risiko finansial tidak hanya dibaca sebagai urusan internal perusahaan, tetapi juga sebagai prasyarat agar usaha mampu menciptakan pekerjaan yang bermartabat dan berkontribusi pada ekonomi nasional secara berkelanjutan.

Konsep Keuangan Kewirausahaan (*Entrepreneurial Financing*)

Keuangan kewirausahaan adalah proses memperoleh, mengalokasikan, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan sumber daya keuangan dalam kondisi ketidakpastian usaha baru. Berbeda dengan keuangan perusahaan mapan yang biasanya memiliki rekam jejak panjang, aset yang lebih lengkap, dan pasar yang relatif terbaca, usaha baru sering beroperasi dengan informasi terbatas. Produk belum stabil, pelanggan belum sepenuhnya terbentuk, sistem akuntansi masih sederhana, dan pemilik usaha sering merangkap sebagai pengambil keputusan operasional, pemasaran, produksi, serta keuangan.

Hisrich, Peters, dan Shepherd (2017) menempatkan rencana keuangan sebagai bagian penting dari rencana bisnis karena rencana tersebut menjelaskan bagaimana wirausahawan memenuhi kewajiban keuangan, menjaga likuiditas, membayar utang, dan memberi imbal hasil yang wajar bagi investor. Dalam praktiknya, rencana keuangan tidak boleh hanya berisi angka optimistis. Ia harus menjawab tiga pertanyaan dasar: berapa dana yang dibutuhkan, dari mana dana diperoleh, dan bagaimana dana tersebut menghasilkan arus kas yang cukup untuk bertahan serta bertumbuh.

Keuangan kewirausahaan juga berbeda karena modal sering kali tidak hanya berbentuk uang. Reputasi pendiri, keahlian tim, jejaring pemasok, hak kekayaan intelektual, data pelanggan, teknologi, dan kepercayaan komunitas merupakan modal nonfinansial yang dapat mempengaruhi peluang memperoleh pendanaan. Carayannis, Samara, dan Bakouros (2015) menekankan pentingnya ekosistem inovasi yang menggabungkan modal manusia, sosial, intelektual, dan finansial. Dengan demikian, keputusan pendanaan usaha baru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan usaha membangun pengetahuan, inovasi, dan relasi yang produktif.

Secara sederhana, terdapat empat prinsip dasar yang perlu dikuasai wirausahawan. Pertama, prinsip kelangsungan kas: laba di atas kertas tidak selalu berarti uang tersedia di rekening. Usaha dapat mencatat penjualan, tetapi tetap kesulitan membayar gaji karena piutang belum tertagih. Kedua, prinsip kesesuaian sumber dana: kebutuhan jangka pendek sebaiknya dibiayai dengan sumber dana jangka pendek, sedangkan investasi mesin, bangunan, atau pengembangan teknologi perlu dibiayai dengan dana yang tenornya lebih panjang. Ketiga, prinsip biaya modal: setiap sumber dana memiliki harga, baik dalam bentuk bunga, bagi hasil, kepemilikan saham, maupun komitmen tata kelola. Keempat, prinsip akuntabilitas: setiap keputusan keuangan harus dapat dilacak, diaudit, dan dijelaskan secara etis.

Pada tahap awal, banyak wirausahawan menggunakan *bootstrapping*, yaitu membangun usaha dengan dana pribadi, laba ditahan, pembayaran pelanggan di muka, efisiensi biaya, atau pemanfaatan aset yang sudah dimiliki. *Bootstrapping* dapat menumbuhkan kedisiplinan karena pendiri dipaksa membedakan kebutuhan dan keinginan. Akan tetapi, *bootstrapping* yang terlalu lama juga dapat menghambat pertumbuhan ketika peluang pasar membutuhkan kapasitas produksi, persediaan, atau teknologi yang lebih besar. Karena itu, keputusan pendanaan harus disesuaikan dengan strategi pertumbuhan dan kemampuan mengelola risiko.

Tabel 18. Karakteristik Keuangan Usaha Baru

Karakteristik	Implikasi Keuangan	Respons Manajerial
Ketidakpastian pasar	Proyeksi penjualan rentan meleset dan arus kas sulit diprediksi.	Gunakan skenario konservatif, moderat, dan optimistik; evaluasi asumsi setiap bulan.
Aset fisik terbatas	Sulit memperoleh pinjaman berbasis agunan.	Bangun rekam jejak transaksi, legalitas usaha, laporan keuangan, dan data pelanggan.
Pendiri merangkap banyak fungsi	Keputusan keuangan rentan bercampur dengan kebutuhan pribadi.	Pisahkan rekening pribadi dan usaha; tetapkan prosedur otorisasi pengeluaran.
Pertumbuhan cepat	Kebutuhan modal kerja naik sebelum laba benar-benar terkumpul.	Kelola persediaan, piutang, dan utang usaha melalui siklus kas yang disiplin.
Inovasi dan aset tidak berwujud	Nilai usaha sulit diukur dengan pendekatan aset tradisional.	Dokumentasikan hak kekayaan intelektual, traction, basis pengguna, dan unit economics.

Kerangka tersebut menunjukkan bahwa keuangan kewirausahaan tidak identik dengan mencari pinjaman sebanyak mungkin. Keputusan yang lebih mendasar ialah membangun kemampuan finansial agar usaha mampu mengambil peluang tanpa kehilangan kendali. Usaha yang sehat tidak selalu yang paling besar asetnya, melainkan yang mampu menjelaskan logika pendapatan, biaya, risiko, dan kebutuhan modalnya secara jernih.

Peran Investor dalam Dunia Wirausaha

Investor dalam dunia wirausaha tidak hanya berperan sebagai penyedia dana. Investor yang tepat dapat membawa kredibilitas, jejaring pasar, akses ke pemasok, pengalaman tata kelola, serta tekanan positif agar pendiri lebih disiplin. Bagi usaha baru, kehadiran investor sering menjadi sinyal bahwa model bisnis dianggap memiliki potensi. Sinyal tersebut dapat meningkatkan

kepercayaan pihak lain, seperti bank, mitra distribusi, calon karyawan, dan pelanggan korporasi.

Peran investor dapat dibedakan berdasarkan jenis pendanaannya. Kreditur, seperti bank atau lembaga pembiayaan, memberi modal berbasis utang. Hubungan utama antara usaha dan kreditur adalah kemampuan membayar pokok dan bunga tepat waktu. Oleh sebab itu, kreditur lebih memperhatikan arus kas, agunan, rekam jejak, legalitas, serta rencana penggunaan dana. Investor ekuitas, seperti angel investor atau venture capital, menempatkan dana dengan memperoleh bagian kepemilikan. Mereka menanggung risiko lebih tinggi karena imbal hasil bergantung pada kenaikan nilai perusahaan dan strategi keluar. Karena risikonya lebih tinggi, investor ekuitas biasanya terlibat dalam arah strategis, indikator pertumbuhan, dan tata kelola.

Dalam praktik kewirausahaan, tidak semua usaha cocok untuk venture capital. Usaha dengan pertumbuhan lokal yang stabil, margin wajar, dan kebutuhan modal terbatas sering lebih tepat menggunakan laba ditahan, kredit bank, KUR, pembiayaan koperasi, pembiayaan syariah, atau kemitraan pemasok. Sebaliknya, usaha berbasis teknologi atau inovasi yang membutuhkan skala cepat, periode rugi awal yang panjang, dan pasar yang luas mungkin membutuhkan modal ekuitas. Kesalahan memilih jenis investor dapat menimbulkan tekanan: utang yang terlalu besar memicu risiko gagal bayar, sementara pelepasan saham terlalu dini dapat mengurangi kendali pendiri.

Investor juga berperan sebagai penguji kualitas asumsi. Ketika pendiri mengajukan pendanaan, investor akan menilai pasar, model pendapatan, struktur biaya, proyeksi arus kas, kualitas tim, risiko hukum, dan kejelasan strategi penggunaan dana. Proses ini sering terasa berat bagi pendiri, tetapi sesungguhnya membantu usaha memisahkan keyakinan dari bukti. Pitch deck yang baik bukan sekadar presentasi visual; ia harus menjelaskan masalah pelanggan, solusi, ukuran pasar, keunggulan kompetitif, traction, unit economics, kebutuhan dana, dan strategi pengembalian.

Dalam perspektif etika, hubungan dengan investor perlu dibangun di atas keterbukaan. Pendiri tidak boleh menyembunyikan utang, konflik kepentingan, sengketa kepemilikan, data pelanggan yang tidak valid, atau risiko regulasi. Investor pun harus menghormati visi usaha, memperlakukan pendiri secara adil, dan tidak mendorong pertumbuhan yang merusak keberlanjutan. *Integrated Entrepreneurship* menempatkan investor sebagai mitra, bukan sekadar sumber uang. Relasi yang sehat adalah relasi yang mempertemukan modal, pengetahuan, tata kelola, dan tujuan jangka panjang.

Tabel 19. Perbandingan Beberapa Sumber Pembiayaan Usaha Baru

Sumber Pembiayaan	Kelebihan	Keterbatasan	Cocok untuk
Dana pribadi dan laba ditahan	Cepat, fleksibel, tidak mengurangi kepemilikan.	Jumlah terbatas dan menanggung risiko pribadi.	Validasi awal, pembelian alat sederhana, modal kerja awal.
Keluarga dan teman	Berbasis kepercayaan dan relatif mudah diakses.	Rawan konflik relasi bila tidak ada perjanjian tertulis.	Usaha mikro atau awal yang belum bankable.
Kredit bank/KUR	Biaya modal relatif terukur dan tidak mengurangi saham.	Mebutuhkan kapasitas bayar, dokumen, dan kadang agunan.	Modal kerja dan investasi produktif yang arus kasnya jelas.
Pembiayaan pemasok/trade credit	Membantu persediaan tanpa pembayaran tunai langsung.	Dapat menaikkan biaya pembelian atau menimbulkan tekanan pembayaran.	Usaha dagang/manufaktur dengan rotasi persediaan cepat.

Angel investor	Membawa dana, nasihat, dan jejaring awal.	Mengurangi kepemilikan dan membutuhkan transparansi tinggi.	Usaha inovatif yang mulai menunjukkan traction.
Venture capital	Mendukung skala cepat dan akses jejaring profesional.	Target pertumbuhan tinggi; tekanan valuasi dan exit.	Startup teknologi atau model bisnis berpotensi tumbuh besar.
Crowdfunding	Menguji pasar sekaligus menghimpun dana dari komunitas.	Perlu kampanye kuat dan kepatuhan regulasi.	Produk kreatif, sosial, atau komunitas dengan cerita yang kuat.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Ketersediaan Modal dan Keuangan

Ketersediaan modal dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Faktor internal berkaitan dengan kualitas usaha itu sendiri: legalitas, kualitas laporan keuangan, struktur biaya, reputasi pendiri, jaminan, rekam jejak penjualan, kapasitas tim, dan kedisiplinan operasional. Faktor eksternal mencakup kondisi makroekonomi, kebijakan suku bunga, preferensi risiko lembaga keuangan, iklim regulasi, tren industri, daya beli masyarakat, serta kualitas ekosistem pendukung.

Pertama, legalitas dan identitas usaha mempengaruhi akses modal. Usaha yang memiliki Nomor Induk Berusaha, izin yang relevan, rekening usaha, pencatatan transaksi, dan kepatuhan pajak lebih mudah dinilai oleh lembaga keuangan. Legalitas tidak menjamin pendanaan, tetapi menjadi pintu masuk untuk menunjukkan bahwa usaha dikelola secara serius. Bagi usaha mikro, langkah sederhana seperti memisahkan rekening usaha, menyimpan bukti transaksi, dan membuat laporan arus kas bulanan sudah dapat meningkatkan kualitas informasi.

Kedua, kualitas arus kas menjadi faktor utama. Pemberi dana pada umumnya ingin melihat apakah usaha mampu menghasilkan kas yang cukup untuk membayar kewajiban. Penjualan tinggi tidak otomatis berarti aman apabila sebagian besar penjualan berbentuk kredit kepada pelanggan yang lambat membayar. Karena itu, pengelolaan piutang, persediaan, dan utang usaha harus dibaca sebagai satu rangkaian siklus kas. Usaha yang memiliki siklus kas pendek biasanya lebih menarik bagi kreditur karena risiko likuiditasnya lebih rendah.

Ketiga, kapasitas manajerial pendiri menentukan tingkat kepercayaan. Laporan keuangan yang rapi tetapi tidak dipahami pemilik usaha akan menimbulkan keraguan. Wirausahawan perlu mampu menjelaskan asumsi harga jual, biaya variabel, biaya tetap, margin kontribusi, titik impas, kebutuhan modal kerja, serta risiko utama. Penjelasan yang sederhana tetapi berbasis data sering kali lebih meyakinkan daripada proyeksi yang sangat tinggi namun tidak realistis.

Keempat, kondisi makroekonomi mempengaruhi perilaku lembaga keuangan. Ketika suku bunga dan risiko kredit meningkat, standar penyaluran kredit dapat menjadi lebih hati-hati. Bank Indonesia (2025) melaporkan penyaluran kredit baru pada triwulan IV 2024 terindikasi meningkat dengan SBT 97,9%, tetapi standar penyaluran kredit triwulan I 2025 diperkirakan tetap sama ketat. Informasi ini penting bagi wirausahawan: peluang pembiayaan tetap terbuka, tetapi kualitas dokumen, kredibilitas proyeksi, dan kemampuan membayar tetap menjadi penentu.

Kelima, sektor usaha dan tren industri turut menentukan ketersediaan pendanaan. Usaha di sektor yang sedang tumbuh, memiliki pasar jelas, dan sesuai prioritas pembangunan cenderung lebih mudah menarik dukungan. Sebaliknya, sektor dengan permintaan menurun, risiko regulasi tinggi, atau persaingan harga ekstrem akan dinilai lebih berisiko. Karena itu, analisis industri bukan hanya bagian dari strategi pemasaran, melainkan juga bagian dari strategi pendanaan.

Keenam, teknologi dan data transaksi semakin berperan. Banyak usaha kecil mulai meninggalkan pencatatan manual dan menggunakan aplikasi kasir, dompet digital, marketplace, atau sistem akuntansi sederhana. Data digital dapat membantu pendiri membaca pola penjualan dan membantu pemberi dana menilai kesehatan usaha. Meskipun demikian, data harus tetap dijaga validitas dan keamanannya. Kecepatan digitalisasi tidak boleh mengorbankan akurasi, privasi, dan kepatuhan.

Rwanda Basic Education Board (2020) menjelaskan akuntansi sebagai sistem yang membantu bisnis mengelola keuangan dan menyediakan informasi bagi para pemangku kepentingan. Buku tersebut juga menekankan pentingnya dokumen sumber, seperti invoice, receipt, voucher, dan cheque, sebagai bukti transaksi. Meskipun konteksnya adalah bahan ajar sekolah, prinsipnya relevan untuk wirausahawan: kualitas keputusan keuangan dimulai dari kualitas bukti transaksi.

Kesehatan Finansial Jangka Panjang

Kesehatan finansial jangka panjang adalah kemampuan usaha mempertahankan likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, efisiensi aset, dan kapasitas pertumbuhan secara seimbang. Dalam usaha baru, fokus sering tersedot pada penjualan pertama. Padahal, keberhasilan penjualan pertama perlu diikuti oleh kemampuan mengulangi penjualan, mengelola biaya, menjaga kualitas, menagih piutang, membayar pemasok, dan menyisihkan dana untuk pengembangan.

Hisrich et al. (2017) rencana keuangan usaha baru biasanya perlu memuat proyeksi laporan laba rugi, arus kas, neraca, dan analisis titik impas. Untuk kepentingan investor luar, data proyeksi umumnya disusun selama tiga tahun, dengan rincian bulanan pada tahun pertama. Rincian bulanan penting karena persoalan kas pada usaha baru sering muncul bukan pada akhir tahun, melainkan pada bulan-bulan tertentu ketika biaya harus dibayar lebih cepat daripada penerimaan.

Laporan laba rugi pro forma menunjukkan kemampuan usaha menghasilkan laba berdasarkan asumsi pendapatan dan biaya. Laporan arus kas pro forma menunjukkan kapan uang benar-benar masuk dan keluar. Neraca pro forma menggambarkan posisi aset, liabilitas, dan ekuitas pada periode tertentu. Analisis titik impas membantu pendiri memahami jumlah minimum penjualan yang diperlukan agar usaha tidak rugi secara operasional. Keempat alat ini saling melengkapi. Mengandalkan satu alat saja dapat menyesatkan.

Dalam *Integrated Entrepreneurship*, kesehatan finansial perlu dibaca bersama indikator nonkeuangan. Misalnya, peningkatan penjualan yang dihasilkan dari diskon besar dapat menurunkan margin dan menarik pelanggan yang tidak loyal. Pertumbuhan pengguna aplikasi yang cepat belum tentu sehat bila biaya akuisisi pelanggan lebih tinggi daripada nilai pelanggan seumur hidup. Pembukaan cabang baru terlihat ekspansif, tetapi dapat merusak arus kas bila stok, sewa, dan gaji naik lebih cepat dari penjualan. Oleh sebab itu, indikator finansial dan operasional harus dipantau bersama.

Salah satu konsep penting ialah *cash runway*, yaitu estimasi berapa lama usaha dapat bertahan dengan kas yang tersedia bila pola pengeluaran saat ini berlanjut. Usaha rintisan yang memiliki kas Rp120 juta dan pengeluaran bersih Rp30 juta per bulan memiliki runway sekitar empat bulan. Runway yang terlalu pendek membuat pendiri mengambil keputusan panik, seperti menerima pendanaan dengan syarat buruk atau memangkas kualitas produk. Sebaliknya, runway yang sehat memberi ruang untuk bereksperimen, memperbaiki model bisnis, dan bernegosiasi dengan lebih tenang.

Pengendalian keuangan juga perlu memperhatikan arus kas operasi, bukan hanya saldo kas akhir. Saldo kas dapat tampak besar setelah menerima pinjaman, tetapi arus kas operasi tetap negatif. Dalam kondisi seperti itu, pendiri harus bertanya apakah uang digunakan untuk menciptakan kapasitas produktif atau hanya menutup pemborosan. Prinsipnya sederhana: dana eksternal seharusnya memperkuat mesin pertumbuhan, bukan menunda masalah yang sama.

Tabel 20. Indikator Praktis Kesehatan Finansial Usaha Baru

Indikator	Makna	Pertanyaan Kunci	Sinyal Peringatan
Arus kas operasi	Kas yang dihasilkan dari kegiatan utama usaha.	Apakah usaha menghasilkan kas dari penjualan, bukan hanya dari pinjaman?	Penjualan naik tetapi saldo kas menurun terus.
Gross margin	Selisih pendapatan dan biaya langsung produk/jasa.	Apakah harga jual menutup biaya produksi langsung?	Diskon besar membuat margin terlalu tipis.
Titik impas	Jumlah penjualan minimum untuk menutup biaya tetap dan variabel.	Berapa unit harus terjual agar usaha tidak rugi?	Target titik impas jauh di atas kapasitas pasar.
Rasio lancar	Kemampuan aset lancar menutup kewajiban lancar.	Apakah kewajiban jangka pendek dapat dibayar tepat waktu?	Utang jatuh tempo lebih cepat daripada penerimaan kas.
Perputaran piutang	Kecepatan pelanggan membayar.	Berapa hari rata-rata piutang tertagih?	Piutang menumpuk dan pelanggan mulai menunda pembayaran.
Cash runway	Lama waktu usaha dapat bertahan dengan kas tersedia.	Berapa bulan usaha dapat berjalan tanpa tambahan pendanaan?	Runway kurang dari 3 bulan tanpa rencana pendanaan jelas.
Debt service coverage	Kemampuan arus kas membayar cicilan utang.	Apakah kas operasi cukup untuk membayar pokok dan bunga?	Cicilan dibayar dengan pinjaman baru.

Model arus kas yang transparan dan kredibel setidaknya memuat empat komponen: asumsi, proyeksi, realisasi, dan deviasi. Asumsi menjelaskan dasar perhitungan, seperti harga jual, volume, tingkat retur, termin pembayaran, dan kenaikan biaya. Proyeksi menunjukkan rencana keuangan. Realisasi menunjukkan angka aktual. Deviasi menjelaskan perbedaan antara rencana dan kenyataan. Dengan cara ini, arus kas bukan hanya laporan masa lalu, tetapi alat belajar manajerial.

Contoh sederhana: sebuah usaha kuliner menjual 4.000 porsi per bulan dengan harga rata-rata Rp25.000. Biaya bahan langsung Rp12.000 per porsi dan biaya kemasan Rp2.000 per porsi, sehingga margin kontribusi Rp11.000 per porsi. Jika biaya tetap bulanan, termasuk sewa, gaji, listrik, dan pemasaran dasar, sebesar Rp35.000.000, titik impas unit dihitung dengan membagi biaya tetap dengan margin kontribusi: $\text{Rp35.000.000} / \text{Rp11.000}$ atau sekitar 3.182 porsi. Artinya, target 4.000 porsi memberikan ruang laba, tetapi ruang tersebut dapat hilang bila harga bahan naik atau penjualan turun.



Potensi Risiko Finansial

Risiko finansial adalah kemungkinan terjadinya peristiwa yang mengganggu kemampuan usaha menghasilkan, menjaga, atau menggunakan dana secara produktif. Risiko ini dapat muncul dari pasar, pelanggan, pemasok, pendiri, sistem internal, regulasi, maupun perubahan ekonomi. Risiko tidak selalu harus dihindari. Dalam kewirausahaan, sebagian risiko perlu diambil untuk menciptakan nilai. Tantangannya ialah membedakan risiko yang dapat dihitung dan dikelola dari risiko yang diabaikan karena terlalu percaya diri.

Risiko likuiditas merupakan risiko paling dekat dengan kelangsungan hidup usaha baru. Usaha yang tidak mampu membayar gaji, sewa, pemasok, pajak, atau cicilan tepat waktu akan kehilangan kepercayaan. Risiko likuiditas sering muncul akibat ketidaksesuaian waktu antara pengeluaran dan penerimaan. Misalnya, usaha harus membayar bahan baku tunai tetapi pelanggan membayar 45 hari kemudian. Untuk menguranginya,

wirausahawan perlu menegosiasikan termin pemasok, mempercepat penagihan, menjaga cadangan kas, dan membatasi pengeluaran tetap.

Risiko solvabilitas terjadi ketika struktur utang terlalu berat dibandingkan kemampuan usaha menghasilkan kas. Pinjaman dapat mempercepat pertumbuhan, tetapi cicilan yang terlalu besar membuat usaha rapuh. Bank Indonesia (2024) mencatat NPL kredit UMKM meningkat pada semester I 2024, meskipun masih terjaga. Kenaikan risiko kredit ini menjadi pengingat bahwa ekspansi pembiayaan harus selalu diimbangi kemampuan membayar dan kualitas penggunaan dana.

Risiko pasar berkaitan dengan perubahan permintaan, harga, perilaku pelanggan, persaingan, dan substitusi produk. Usaha yang bergantung pada satu pelanggan besar menghadapi risiko konsentrasi. Jika pelanggan tersebut berhenti membeli atau menunda pembayaran, arus kas terganggu. Oleh sebab itu, diversifikasi pelanggan dan kanal penjualan bukan hanya strategi pemasaran, tetapi juga strategi keuangan.

Risiko operasional muncul dari kelemahan proses, SDM, teknologi, atau pengendalian internal. Contohnya adalah kesalahan pencatatan stok, pembelian tanpa persetujuan, kebocoran kas, fraud, kerusakan mesin, atau serangan siber pada sistem pembayaran. Usaha kecil sering menganggap pengendalian internal sebagai urusan perusahaan besar, padahal kontrol sederhana seperti pemisahan fungsi kasir dan pencatat, rekonsiliasi rekening, pembatasan akses, serta pemeriksaan stok berkala dapat mencegah kerugian besar.

Risiko kepatuhan mencakup pajak, izin, standar produk, ketenagakerjaan, dan perlindungan konsumen. Mengabaikan kepatuhan mungkin menghemat biaya jangka pendek, tetapi dapat menimbulkan denda, penghentian operasi, atau kerusakan reputasi. Bagi usaha baru yang ingin masuk ke rantai pasok perusahaan besar atau ekspor, kepatuhan justru menjadi prasyarat kredibilitas.

Risiko pendanaan muncul ketika usaha terlalu bergantung pada satu sumber modal. Ketika sumber tersebut berhenti atau syaratnya berubah, pertumbuhan terganggu. OECD (2024)

menekankan pentingnya diversifikasi sumber dan instrumen pembiayaan agar UMKM dapat memenuhi kebutuhan yang berbeda. Bagi wirausahawan, diversifikasi tidak berarti mengambil semua jenis pembiayaan, melainkan membangun pilihan yang sesuai dengan tahap usaha, biaya modal, dan tujuan strategis.

Tabel 21. Matriks Risiko Finansial dan Mitigasi

Jenis Risiko	Penyebab Umum	Dampak	Mitigasi Utama
Likuiditas	Piutang lambat, biaya tetap tinggi, stok menumpuk.	Keterlambatan membayar kewajiban.	Cadangan kas, termin pembayaran, penagihan aktif, proyeksi mingguan.
Solvabilitas	Utang terlalu besar atau tenor tidak sesuai.	Gagal bayar dan penurunan reputasi kredit.	Batasi rasio utang, uji skenario, gunakan pinjaman untuk aset produktif.
Pasar	Permintaan turun, pesaing baru, perubahan tren.	Penjualan dan margin turun.	Riset pelanggan, diversifikasi kanal, evaluasi harga dan diferensiasi.
Kredit pelanggan	Pelanggan menunda atau gagal membayar.	Kas tertahan dalam piutang.	Kebijakan kredit, batas plafon pelanggan, insentif pembayaran cepat.
Operasional	Kontrol internal lemah, pencatatan buruk, fraud.	Kebocoran biaya dan kehilangan aset.	Rekonsiliasi rutin, pemisahan tugas, audit sederhana, SOP.
Kepatuhan	Pajak, izin, standar produk, kontrak tidak tertib.	Denda, sengketa, atau penghentian operasi.	Konsultasi legal/pajak, kalender kepatuhan, dokumentasi kontrak.

Teknologi dan data	Sistem pembayaran, marketplace, atau data pelanggan terganggu.	Transaksi berhenti dan reputasi rusak.	Backup data, kontrol akses, keamanan akun, edukasi tim.
--------------------	--	--	---

Deteksi risiko finansial memerlukan kebiasaan membaca angka secara berkala. Wirausahawan dapat menggunakan dashboard sederhana berisi saldo kas, penjualan harian, piutang jatuh tempo, stok lambat bergerak, utang jatuh tempo, biaya pemasaran, margin kotor, dan *runway*. Dashboard tidak perlu rumit; yang penting adalah konsisten, akurat, dan digunakan untuk tindakan. Angka yang tidak ditindaklanjuti hanya menjadi arsip.

Integrasi SDG 8 dalam Manajemen Keuangan Usaha Baru

SDG 8 menempatkan kewirausahaan, inovasi, produktivitas, kerja layak, dan akses layanan keuangan sebagai bagian dari agenda pertumbuhan ekonomi yang inklusif (United Nations, n.d.; International Labour Organization, n.d.). Bagi usaha baru, hal ini berarti keputusan keuangan tidak cukup diarahkan pada kelangsungan kas jangka pendek. Keputusan tersebut juga perlu memastikan bahwa usaha mampu tumbuh melalui produktivitas, memberi pekerjaan yang layak, membangun legalitas, serta mengakses pembiayaan secara bertanggung jawab.

Target SDG 8.3 sangat dekat dengan kewirausahaan karena menekankan kebijakan yang mendukung aktivitas produktif, penciptaan kerja layak, kreativitas, inovasi, formalisasi, pertumbuhan UMKM, dan akses terhadap jasa keuangan. Dalam ruang kelas kewirausahaan, target ini dapat diterjemahkan menjadi kemampuan menyusun rencana keuangan yang kredibel, memisahkan keuangan pribadi dan usaha, menggunakan pembiayaan untuk aset produktif, serta mencatat transaksi agar usaha menjadi bankable. Formalitas bukan sekadar kewajiban administratif; ia meningkatkan kepercayaan pemasok, kreditur, investor, pekerja, dan pelanggan.

Target SDG 8.2 menekankan peningkatan produktivitas melalui diversifikasi, peningkatan teknologi, dan inovasi. Karena itu, pemilik usaha perlu membedakan belanja konsumtif dari investasi produktif. Pembelian mesin, perangkat digital, sistem akuntansi, pelatihan pekerja, atau pengembangan produk dapat dibenarkan apabila meningkatkan kualitas, efisiensi, kapasitas produksi, atau nilai tambah. Sebaliknya, ekspansi yang tidak berbasis produktivitas dapat memperbesar biaya tetap dan melemahkan ketahanan kas.

Target SDG 8.5 dan 8.8 mengingatkan bahwa biaya tenaga kerja bukan pos yang sekadar ditekan untuk memperbesar margin. Upah, keselamatan kerja, jam kerja, pelatihan, dan perlindungan sosial merupakan bagian dari arsitektur keuangan usaha yang sehat. Usaha baru sering beralasan belum mampu menyediakan sistem SDM formal; namun, sejak awal pendiri tetap dapat membuat standar minimum, seperti kontrak sederhana, pencatatan jam kerja, keselamatan dasar, pembayaran tepat waktu, dan kanal komunikasi bagi pekerja.

Target SDG 8.10 berkaitan dengan penguatan akses terhadap layanan keuangan. Dalam konteks usaha baru, akses keuangan yang sehat tidak berarti mengambil pinjaman sebanyak mungkin. Akses yang sehat berarti memilih instrumen pembiayaan sesuai kebutuhan, memahami biaya modal, memiliki rencana pembayaran, dan menggunakan dana untuk aktivitas yang menghasilkan arus kas. Pembiayaan yang tidak sejalan dengan kapasitas usaha justru dapat memperbesar kerentanan dan menciptakan masalah sosial baru, misalnya keterlambatan upah atau gagal bayar kepada pemasok kecil.

Dengan demikian, manajemen keuangan berbasis SDG 8 menggabungkan tiga disiplin. Pertama, disiplin akuntabilitas: seluruh penggunaan dana dapat dilacak. Kedua, disiplin produktivitas: modal diarahkan untuk memperbesar nilai tambah. Ketiga, disiplin martabat kerja: pertumbuhan keuangan tidak dibangun di atas eksploitasi pekerja atau pemasok.

Tabel 22. Pemetaan Keputusan Keuangan Usaha Baru terhadap SDGs 8

Target SDG 8	Implikasi Keuangan	Keputusan Manajerial	Indikator Praktis
8.2 Produktivitas dan inovasi	Modal diarahkan pada teknologi, keterampilan, diversifikasi, dan nilai tambah.	Prioritaskan belanja yang memperbaiki efisiensi, mutu, kapasitas, atau diferensiasi produk.	Rasio biaya produksi turun; produktivitas per pekerja naik; cacat produk menurun.
8.3 Kewirausahaan, UMKM, dan formalisasi	Legalitas dan pencatatan keuangan meningkatkan akses pendanaan dan pasar.	Urus NIB/izin, pisahkan rekening usaha, susun laporan laba rugi dan arus kas bulanan.	Usaha memiliki dokumen legal, laporan keuangan, dan rekam transaksi.
8.5 Kerja produktif dan layak	Rencana biaya harus memasukkan upah layak, pelatihan, dan pengembangan kapasitas.	Bangun struktur gaji, insentif, dan anggaran pelatihan sesuai kemampuan usaha.	Pembayaran tepat waktu; turnover turun; jam pelatihan tercatat.
8.8 Hak pekerja dan lingkungan kerja aman	Risiko operasional dan keselamatan berdampak pada biaya, reputasi, dan kelangsungan usaha.	Alokasikan biaya keselamatan dasar, SOP kerja, perlindungan aset, dan mekanisme keluhan.	Kecelakaan kerja turun; SOP tersedia; keluhan ditangani.

8.10 Akses jasa keuangan	Pembiayaan dipilih berdasarkan biaya modal, tenor, dan kemampuan arus kas.	Bandingkan KUR, pinjaman bank, pembiayaan syariah, investor, dan laba ditahan secara rasional.	Debt service coverage memadai; pinjaman tidak digunakan untuk menutup pemborosan.
--------------------------	--	--	---

Contoh Studi Kasus

Contoh Studi kasus berikut bersifat ilustratif, tetapi menggunakan situasi yang dekat dengan fenomena UMKM Indonesia. Tujuannya adalah melatih mahasiswa membaca kebutuhan modal, struktur biaya, arus kas, dan risiko finansial secara praktis.

Ruang Jahit Lestari adalah usaha baru di Surabaya yang memproduksi tas kain dan aksesoris dari limbah tekstil. Usaha ini didirikan oleh tiga alumni perguruan tinggi yang memiliki keahlian desain, pemasaran digital, dan operasi produksi. Produk dijual melalui marketplace, Instagram, dan titip jual di dua toko lokal. Pendiri melihat peluang karena meningkatnya minat konsumen muda pada produk ramah lingkungan dan produk lokal. Namun, mereka juga sadar bahwa narasi keberlanjutan tidak cukup; usaha harus memiliki struktur biaya yang sehat.

Pada enam bulan pertama, usaha menggunakan dana pribadi sebesar Rp35.000.000 untuk membeli mesin jahit bekas, bahan baku awal, foto produk, dan biaya legalitas. Setelah permintaan meningkat, mereka membutuhkan tambahan dana Rp80.000.000 untuk membeli mesin potong, menambah bahan baku, menyewa ruang kerja kecil, serta membiayai modal kerja selama tiga bulan. Mereka mempertimbangkan dua opsi: pinjaman usaha dengan cicilan tetap atau menerima investor lokal yang meminta 20% kepemilikan.

Harga jual rata-rata produk adalah Rp150.000 per unit. Biaya variabel per unit, termasuk bahan, aksesoris, kemasan, dan komisi marketplace, sebesar Rp87.000. Margin kontribusi per unit adalah Rp63.000. Biaya tetap bulanan, termasuk sewa, listrik, gaji dua penjahit, internet, dan pemasaran dasar, sekitar Rp18.000.000.

Dengan demikian, titik impas bulanan adalah Rp18.000.000/Rp63.000 atau sekitar 286 unit. Jika penjualan rata-rata 350 unit per bulan, usaha mulai melewati titik impas, tetapi ruang amannya belum besar.

Dari proyeksi tersebut, tampak bahwa usaha mulai menghasilkan surplus operasi, tetapi surplus pada triwulan pertama sangat tipis. Bila pendiri mengambil pinjaman dengan cicilan bulanan yang terlalu besar, arus kas dapat segera tertekan. Sebaliknya, menerima investor ekuitas memang mengurangi beban cicilan, tetapi pendiri harus berbagi kepemilikan dan menyiapkan tata kelola yang lebih formal. Keputusan terbaik tidak dapat diambil hanya dari preferensi pribadi; keputusan harus didasarkan pada biaya modal, risiko kas, dampak terhadap kendali, dan strategi pertumbuhan.

Pendiri kemudian menyusun rencana campuran: Rp30.000.000 berasal dari laba ditahan dan dana pribadi tambahan, Rp40.000.000 dari pinjaman produktif dengan tenor yang disesuaikan dengan arus kas, dan Rp10.000.000 dari pembayaran di muka pelanggan korporasi melalui sistem pre-order. Mereka menunda pembelian mesin baru paling mahal sampai penjualan stabil selama tiga bulan berturut-turut. Keputusan ini tidak spektakuler, tetapi lebih aman karena menurunkan beban tetap dan menguji permintaan sebelum ekspansi.

Kasus Ruang Jahit Lestari memberi pelajaran bahwa pendanaan tidak selalu harus berasal dari satu pintu. Kombinasi dana internal, pinjaman terukur, dan pembayaran pelanggan dapat membuat usaha bertumbuh tanpa kehilangan kendali. Namun, strategi ini hanya berhasil bila pendiri disiplin membuat laporan penjualan, menghitung margin, menagih pelanggan tepat waktu, dan memisahkan dana pribadi dari dana usaha.

Tabel 23. Proyeksi Sederhana Ruang Jahit Lestari Tahun Pertama

Komponen	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV
Unit terjual	900	1.080	1.260	1.500
Pendapatan penjualan	Rp135.000.000	Rp162.000.000	Rp189.000.000	Rp225.000.000
Biaya variabel	Rp78.300.000	Rp93.960.000	Rp109.620.000	Rp130.500.000
Margin kontribusi	Rp56.700.000	Rp68.040.000	Rp79.380.000	Rp94.500.000
Biaya tetap	Rp54.000.000	Rp57.000.000	Rp60.000.000	Rp66.000.000
Surplus operasi sebelum cicilan/pajak	Rp2.700.000	Rp11.040.000	Rp19.380.000	Rp28.500.000

Analisis Kasus

1. Titik impas usaha adalah sekitar 286 unit per bulan. Dengan proyeksi 300 unit per bulan pada Triwulan I, usaha hanya memiliki ruang aman kecil. Kesalahan produksi, retur, atau diskon dapat langsung menghapus surplus.
2. Struktur biaya variabel sebesar 58% dari harga jual (Rp87.000/Rp150.000) masih memberi margin kontribusi, tetapi pendiri perlu menjaga agar biaya bahan dan komisi *platform* tidak naik tanpa penyesuaian harga.
3. Pinjaman produktif dapat diterima bila cicilan bulanan berada di bawah kemampuan arus kas konservatif. Usaha sebaiknya tidak menghitung cicilan berdasarkan proyeksi optimistis.
4. Investor ekuitas baru relevan bila usaha memerlukan percepatan skala, akses pasar, atau keahlian strategis yang tidak dapat dibeli dengan pinjaman. Jika investor hanya memberi uang tanpa nilai tambah, pelepasan 20% kepemilikan terlalu mahal pada tahap awal.
5. Keberlanjutan produk harus diterjemahkan ke dalam angka: biaya bahan daur ulang, efisiensi produksi, harga jual yang diterima pasar, dan loyalitas pelanggan. Nilai sosial tidak menggantikan kebutuhan disiplin finansial.

Analisis Keterkaitan Kasus dengan SDG 8

Contoh studi kasus pada bab ini dapat diperdalam dengan menilai apakah keputusan pendanaan usaha telah mendukung produktivitas dan pekerjaan layak. Mahasiswa perlu memeriksa tujuan penggunaan dana: apakah dana digunakan untuk menambah kapasitas produksi, memperbaiki mutu, memperluas pasar, atau justru menutup biaya yang tidak produktif. Penilaian ini penting karena pembiayaan yang tampak berhasil pada awalnya dapat berubah menjadi beban apabila tidak menghasilkan arus kas yang cukup.

Kasus juga perlu dianalisis dari sisi kualitas pekerjaan. Jika ekspansi usaha memerlukan tambahan tenaga kerja, rencana keuangan harus menghitung upah, pelatihan, keselamatan kerja, dan administrasi ketenagakerjaan secara realistis. Pertumbuhan

yang mengabaikan biaya kerja layak dapat membuat proyeksi laba terlihat menarik, tetapi sebenarnya menyimpan risiko reputasi, konflik, dan rendahnya produktivitas.

Dari sisi akses keuangan, mahasiswa dapat membandingkan beberapa alternatif pembiayaan dengan matriks sederhana: kebutuhan dana, biaya modal, tenor, syarat jaminan, dampak terhadap kepemilikan, risiko arus kas, dan kontribusi terhadap target SDG 8. Alternatif terbaik bukan selalu yang dananya paling besar, melainkan yang paling sesuai dengan siklus kas, kapasitas manajerial, dan tujuan pertumbuhan usaha.

Rangkuman

1. Manajemen keuangan usaha baru merupakan kemampuan mengelola sumber daya keuangan dalam situasi ketidakpastian agar usaha dapat bertahan, bertumbuh, dan memberi manfaat ekonomi secara berkelanjutan.
2. Keuangan kewirausahaan berbeda dari keuangan perusahaan mapan karena usaha baru sering menghadapi keterbatasan data, aset, rekam jejak, dan sistem. Oleh sebab itu, transparansi asumsi dan disiplin pencatatan menjadi sangat penting.
3. Investor tidak hanya menyediakan dana, tetapi juga dapat membawa legitimasi, jejaring, pengetahuan, dan tata kelola. Namun, pemilihan investor harus sesuai dengan tahap usaha, model bisnis, biaya modal, dan tujuan pendiri.
4. Ketersediaan modal dipengaruhi oleh faktor internal seperti legalitas, laporan keuangan, arus kas, rekam jejak, dan kapasitas manajerial, serta faktor eksternal seperti kondisi makroekonomi, kebijakan kredit, tren industri, dan ekosistem pendukung.
5. Kesehatan finansial jangka panjang perlu dipantau melalui arus kas, margin, titik impas, rasio likuiditas, perputaran piutang, cash runway, dan kemampuan membayar utang.
6. Risiko finansial meliputi risiko likuiditas, solvabilitas, pasar, kredit pelanggan, operasional, kepatuhan, teknologi, dan pendanaan. Risiko perlu dideteksi melalui dashboard sederhana dan tindakan korektif yang konsisten.

7. *Integrated Entrepreneurship* menempatkan keuangan sebagai bahasa akuntabilitas. Angka bukan hanya alat menghitung laba, melainkan sarana membangun kepercayaan dengan pemilik, pekerja, pelanggan, investor, pemerintah, dan masyarakat.

Pertanyaan Diskusi dan Tugas

1. Jelaskan perbedaan antara laba dan arus kas. Mengapa usaha yang tampak laba masih dapat mengalami krisis kas?
2. Bandingkan pendanaan berbasis utang dan ekuitas untuk usaha baru. Pada kondisi seperti apa masing-masing lebih tepat digunakan?
3. Pilih satu UMKM di sekitar Anda. Identifikasi tiga faktor internal dan tiga faktor eksternal yang mempengaruhi akses modal usaha tersebut.
4. Susun proyeksi arus kas tiga bulan untuk usaha sederhana dengan asumsi harga jual, biaya variabel, biaya tetap, termin pembayaran pelanggan, dan persediaan awal. Jelaskan asumsi yang paling berisiko.
5. Hitung titik impas sebuah usaha dengan biaya tetap Rp25.000.000 per bulan, harga jual Rp50.000 per unit, dan biaya variabel Rp30.000 per unit. Jelaskan bagaimana titik impas berubah bila harga bahan baku naik 10%.
6. Buat dashboard keuangan sederhana untuk usaha baru yang berisi maksimal sepuluh indikator. Jelaskan mengapa indikator tersebut dipilih.
7. Analisis kasus Ruang Jahit Lestari. Apakah pendiri sebaiknya memilih pinjaman, investor ekuitas, atau kombinasi sumber dana? Berikan alasan berbasis arus kas dan risiko.
8. Diskusikan bagaimana digitalisasi pencatatan transaksi dapat meningkatkan akses pembiayaan UMKM. Apa saja risiko yang tetap perlu dikendalikan?
9. Jelaskan mengapa akuntabilitas keuangan usaha baru dapat mendukung daya saing ekonomi nasional.
10. Tugas proyek: susun rencana pendanaan untuk satu ide usaha baru. Dokumen minimal berisi kebutuhan dana, sumber dana,

proyeksi penjualan, proyeksi arus kas, titik impas, risiko finansial, dan strategi mitigasi.

Tugas Terapan SDG 8

Susun proyeksi arus kas enam bulan untuk satu usaha baru dengan memasukkan komponen upah, pelatihan pekerja, keselamatan kerja, pembayaran pajak atau retribusi, dan cicilan pembiayaan. Jelaskan apakah model tersebut masih layak secara finansial.

Bandingkan dua skenario pendanaan untuk UMKM: pinjaman berbunga tetap dan investor ekuitas. Nilai dampaknya terhadap arus kas, kendali pendiri, kemampuan menciptakan kerja layak, dan kontribusi terhadap SDG 8.



Glosarium

Akuntabilitas Keuangan

Kewajiban wirausahawan untuk mencatat, melaporkan, dan mempertanggungjawabkan setiap keputusan keuangan kepada para pemangku kepentingan termasuk investor, kreditur, mitra, dan karyawan secara transparan, akurat, dan dapat diaudit.

Angel Investor

Individu berpenghasilan tinggi yang menyediakan modal awal bagi usaha rintisan yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi, biasanya sebagai imbalan atas kepemilikan saham atau instrumen konvertibel, serta sering memberikan bimbingan strategis berdasarkan pengalaman bisnisnya.

Arus Kas (*Cash Flow*)

Aliran masuk dan keluar uang tunai dari aktivitas operasional, investasi, dan pendanaan selama periode tertentu. Arus kas positif dari operasi merupakan tanda kesehatan finansial yang lebih penting daripada laba akrual, karena menunjukkan kemampuan usaha membayar kewajiban dari hasil bisnisnya sendiri.

Biaya Modal (*Cost of Capital*)

Tingkat pengembalian minimum yang diharapkan oleh penyedia modal baik dalam bentuk bunga pinjaman, bagi hasil, dividen, maupun apresiasi nilai saham sebagai kompensasi atas risiko yang

mereka tanggung dengan menyediakan sumber daya keuangan kepada usaha.

Bootstrapping

Strategi pendanaan usaha yang mengandalkan sumber daya internal termasuk tabungan pribadi, pendapatan dari penjualan pertama, penundaan pembayaran ke pemasok, dan efisiensi biaya operasional untuk menghindari ketergantungan pada modal eksternal di tahap awal pengembangan usaha.

Break-Even Point (Titik Impas)

Tingkat penjualan atau produksi di mana total pendapatan sama persis dengan total biaya, sehingga usaha tidak menghasilkan laba maupun rugi. Mengetahui titik impas membantu wirausahawan memahami skala minimum yang harus dicapai agar usaha layak secara finansial.

Crowdfunding

Model pembiayaan kolektif di mana dana dikumpulkan dari sejumlah besar individu melalui *platform* digital, biasanya sebagai imbalan atas produk pertama, kepemilikan saham kecil, atau sekadar dukungan sukarela; cocok untuk usaha kreatif, sosial, atau inovatif yang memiliki basis komunitas pendukung yang kuat.

Entrepreneurial Financing (Keuangan Kewirausahaan)

Proses memperoleh, mengalokasikan, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan sumber daya keuangan dalam kondisi ketidakpastian yang khas pada usaha baru, mencakup tidak hanya modal finansial tetapi juga modal manusia, sosial, dan intelektual sebagai bagian dari ekosistem pendanaan yang terintegrasi.

Financing Gap (Kesenjangan Pembiayaan)

Selisih antara kebutuhan modal yang dibutuhkan oleh UMKM untuk tumbuh dan jumlah modal yang sesungguhnya dapat mereka akses dari sistem keuangan formal. Kesenjangan ini merupakan hambatan struktural utama pertumbuhan UMKM, khususnya di negara-negara berkembang.

Laporan Keuangan

Dokumen formal yang merangkum posisi keuangan dan kinerja usaha selama periode tertentu, terdiri atas neraca (laporan posisi keuangan), laporan laba rugi, laporan arus kas, dan catatan atas

laporan keuangan; berfungsi sebagai bahasa komunikasi antara wirausahawan dengan semua pemangku kepentingan eksternal.

Likuiditas

Kemampuan usaha untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya menggunakan aset lancar yang dimiliki. Likuiditas yang memadai adalah prasyarat kelangsungan operasional, karena usaha dengan laba yang baik sekalipun dapat mengalami gagal bayar apabila kas tidak tersedia pada saat kewajiban jatuh tempo.

Modal Ventura (*Venture Capital*)

Investasi ekuitas yang diberikan oleh lembaga atau individu kepada usaha rintisan yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi namun berisiko besar, biasanya dalam pertukaran kepemilikan saham signifikan, disertai keterlibatan aktif dalam tata kelola usaha dan orientasi exit melalui IPO atau akuisisi.

***Peer-to-Peer Lending* (P2P Lending)**

Platform teknologi finansial yang menghubungkan peminjam langsung dengan pemberi pinjaman tanpa perantara bank konvensional, memungkinkan UMKM mengakses modal dengan proses yang lebih cepat dan persyaratan agunan yang lebih fleksibel, meskipun biasanya dengan suku bunga yang lebih tinggi.

Rasio Keuangan

Ukuran kuantitatif yang diperoleh dari laporan keuangan untuk mengevaluasi berbagai dimensi kinerja usaha, termasuk likuiditas (kemampuan membayar utang jangka pendek), profitabilitas (kemampuan menghasilkan laba), solvabilitas (kemampuan menanggung beban utang jangka panjang), dan efisiensi penggunaan aset.

Risiko Finansial

Kemungkinan terjadinya kerugian keuangan akibat berbagai faktor, termasuk volatilitas pendapatan, kegagalan penagihan piutang, kenaikan suku bunga, fluktuasi nilai tukar, kegagalan mitra bisnis, atau bencana eksternal; harus diidentifikasi, diukur, dan dimitigasi melalui strategi manajemen risiko yang sistematis.

Struktur Modal

Komposisi sumber pendanaan usaha yang menggambarkan proporsi antara modal sendiri (ekuitas) dan utang (liabilitas) dalam

membiayai aset dan operasional. Struktur modal yang tepat menyeimbangkan antara kebutuhan pertumbuhan, kemampuan membayar kewajiban, dan kendali strategis wirausahawan atas bisnisnya.

Daftar Pustaka

- Badan Pusat Statistik. (2025). Ekonomi Indonesia tahun 2024 tumbuh 5,03 persen (c-to-c): Ekonomi Indonesia triwulan IV-2024 tumbuh 5,02 persen (y-on-y). <https://www.bps.go.id/>
- Bank Indonesia. (2024). Kajian Stabilitas Keuangan No. 43, September 2024. <https://www.bi.go.id/>
- Bank Indonesia. (2025). Survei Perbankan Triwulan IV 2024: Penyaluran kredit baru terindikasi meningkat. <https://www.bi.go.id/>
- Carayannis, E. G., Samara, E. T., & Bakouros, Y. L. (2015). Innovation and entrepreneurship: Theory, policy and practice. Springer.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan. (2024). UMKM hebat, perekonomian nasional meningkat. <https://djpb.kemenkeu.go.id/>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). Entrepreneurship (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- International Finance Corporation. (2025). Factsheet: Micro, small & medium enterprises (MSMEs). <https://www.ifc.org/>
- OECD. (2024). Financing SMEs and entrepreneurs 2024: An OECD scoreboard. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/fa521246-en>
- Rwanda Basic Education Board. (2020). Entrepreneurship for Rwandan schools: Student's book S2. Rwanda Basic Education Board.
- World Bank. (2024). Boosting SME finance for growth: Effective support policies. World Bank.
- International Labour Organization. (n.d.). Sustainable Development Goal 8: Decent work and economic growth. International Labour Organization.

- Kementerian PPN/Bappenas. (2020). Pedoman penyusunan rencana aksi tujuan pembangunan berkelanjutan (TPB/SDGs). Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas.
- United Nations. (n.d.). Goal 8: Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development.
- United Nations General Assembly. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations.

BAB VIII

Dampak Sosial dan Ekonomi dari Kewirausahaan dalam Upaya Pengentasan Kemiskinan

Tujuan Pembelajaran Umum

1. Mahasiswa mampu menyintesis strategi implementasi terintegrasi yang berkontribusi pada pengentasan kemiskinan dan kemitraan strategis.

Tujuan Pembelajaran Khusus

Tujuan pembelajaran khusus untuk Bab 8 ini adalah mahasiswa diharapkan:

1. Mampu menjelaskan dan menganalisis konsep dampak sosial dan ekonomi dalam kewirausahaan.
2. Mampu menjelaskan *Social entrepreneurship* dan bisnis berbasis sosial.
3. Mampu memahami indikator dan pengukuran dampak sosial ekonomi, peran pemerintah dan lembaga dalam mendorong kewirausahaan sosial.
4. Mampu mengintegrasikan SDG 1 tentang pengentasan kemiskinan ke dalam desain model bisnis sosial, kemitraan, dan pengukuran dampak kewirausahaan.

Pendahuluan

Kewirausahaan sering dibicarakan sebagai mesin pertumbuhan ekonomi karena menciptakan lapangan kerja, memperluas pilihan konsumen, dan mendorong inovasi. Namun, dalam kerangka *Integrated Entrepreneurship*, kewirausahaan tidak hanya dinilai dari jumlah usaha baru atau besarnya keuntungan, tetapi juga dari kemampuannya memperbaiki kualitas hidup masyarakat. Usaha yang baik bukan hanya tumbuh, melainkan juga memperluas akses terhadap pendapatan, keterampilan, layanan, pasar, dan martabat kerja.

Di Indonesia, isu ini sangat relevan. BPS melaporkan bahwa tingkat kemiskinan pada September 2025 turun menjadi 8,25% atau 23,36 juta orang. Angka ini menunjukkan perbaikan, tetapi juga mengingatkan bahwa jutaan warga masih menghadapi keterbatasan pendapatan, akses layanan dasar, pekerjaan layak, dan perlindungan sosial. Pada saat yang sama, UMKM menjadi tulang punggung ekonomi. Kementerian Keuangan melalui publikasi DJPb menyebutkan bahwa UMKM berjumlah sekitar 64,2 juta unit, berkontribusi 61,07% terhadap PDB, dan menyerap sekitar 97% tenaga kerja. Dengan demikian, kualitas kewirausahaan akan sangat mempengaruhi kualitas pengurangan kemiskinan.

Kewirausahaan dapat berkontribusi pada pengentasan kemiskinan melalui tiga jalur. Pertama, jalur pendapatan, yaitu ketika usaha menciptakan pekerjaan, meningkatkan penjualan, memperbaiki produktivitas, dan membuka akses pasar bagi kelompok berpendapatan rendah. Kedua, jalur kapabilitas, yaitu ketika usaha memperkuat keterampilan, literasi keuangan, kepercayaan diri, dan jejaring sosial. Ketiga, jalur kelembagaan, yaitu ketika wirausaha membangun kemitraan dengan pemerintah, komunitas, lembaga keuangan, perguruan tinggi, koperasi, dan organisasi masyarakat untuk mengatasi masalah yang tidak dapat diselesaikan oleh satu aktor saja.

Bab ini membahas dampak sosial dan ekonomi kewirausahaan dengan menempatkan *Social entrepreneurship* sebagai salah satu pendekatan penting. Pembahasan tidak dimaksudkan untuk menolak orientasi laba, melainkan menegaskan bahwa laba dan dampak sosial dapat dikelola secara selaras apabila organisasi memiliki misi yang jelas, model bisnis yang sehat, tata kelola yang akuntabel, dan sistem pengukuran dampak yang kredibel.

Bab ini menempatkan SDG 1 sebagai lensa utama untuk membaca dampak kewirausahaan dalam pengentasan kemiskinan. SDG 1 tidak hanya berbicara tentang penurunan jumlah penduduk miskin, tetapi juga perlindungan sosial, akses terhadap sumber daya ekonomi, layanan dasar, teknologi, jasa keuangan, serta ketahanan masyarakat rentan terhadap guncangan. Oleh karena itu, kewirausahaan sosial perlu dinilai dari kemampuannya memperkuat

pendapatan, kapabilitas, perlindungan, dan resiliensi rumah tangga miskin secara berkelanjutan.

Konsep Dampak Sosial dan Ekonomi dalam Kewirausahaan

Dampak sosial dan ekonomi merujuk pada perubahan yang dialami individu, rumah tangga, komunitas, pasar, atau lingkungan kelembagaan akibat aktivitas kewirausahaan. Dampak ekonomi biasanya lebih mudah terlihat melalui indikator pendapatan, laba, penyerapan tenaga kerja, omzet, produktivitas, investasi, dan kontribusi pajak. Dampak sosial lebih luas karena mencakup perubahan kualitas hidup, akses terhadap layanan, inklusi, rasa percaya diri, partisipasi komunitas, kesetaraan gender, kualitas kerja, dan ketahanan rumah tangga.

Kewirausahaan dapat menghasilkan dampak langsung dan tidak langsung. Dampak langsung muncul ketika usaha mempekerjakan warga lokal, membeli bahan baku dari petani, memberi pelatihan kepada pekerja, atau menyediakan layanan murah bagi masyarakat. Dampak tidak langsung muncul ketika usaha menarik pelanggan ke suatu wilayah, menciptakan peluang bagi pemasok, menumbuhkan usaha pendukung, atau mengubah cara masyarakat memandang sebuah profesi. Buku *Entrepreneurship for Rwandan Schools* menjelaskan bahwa wirausahawan dapat menciptakan pekerjaan langsung maupun tidak langsung, misalnya usaha pariwisata yang menggerakkan pemandu, perajin, restoran, dan layanan transportasi.

Namun, tidak semua dampak kewirausahaan bersifat positif. Usaha dapat menciptakan pekerjaan tetapi dengan upah rendah dan jam kerja tidak manusiawi. Usaha dapat menaikkan pendapatan tetapi menghasilkan limbah. Usaha dapat memperluas pasar tetapi menyingkirkan produsen kecil yang tidak memiliki daya tawar. Karena itu, analisis dampak harus jujur melihat manfaat, risiko, dan konsekuensi yang tidak disengaja.

Dalam perspektif pengentasan kemiskinan, dampak kewirausahaan perlu dilihat melalui lensa kapabilitas. Kemiskinan tidak hanya berarti kekurangan uang, tetapi juga keterbatasan

kesempatan untuk memilih kehidupan yang bernilai. Usaha yang membuka akses pelatihan, transportasi, layanan keuangan, pasar digital, dan pekerjaan aman dapat memperluas kapabilitas kelompok miskin. Sebaliknya, usaha yang hanya menggunakan tenaga murah tanpa membangun keterampilan dapat menghasilkan pendapatan jangka pendek tetapi tidak mengubah posisi tawar pekerja.

Carayannis, Samara, dan Bakouros (2015) kewirausahaan berkelanjutan tumbuh dalam ekosistem inovasi yang melibatkan modal manusia, sosial, intelektual, dan finansial. Konsep ini membantu menjelaskan bahwa dampak sosial ekonomi tidak dihasilkan oleh wirausahawan sendirian. Dampak yang luas biasanya lahir dari jejaring: pemasok, pelanggan, lembaga keuangan, universitas, pemerintah, komunitas, dan teknologi yang saling memperkuat.

Tabel 24. Ragam Dampak Sosial dan Ekonomi Kewirausahaan

Dimensi Dampak	Contoh Indikator	Catatan Analisis
Pendapatan	Kenaikan omzet, laba bersih, upah pekerja, pendapatan pemasok.	Perlu dilihat distribusinya: siapa yang memperoleh manfaat terbesar.
Pekerjaan	Jumlah pekerjaan baru, stabilitas kerja, jam kerja layak, perlindungan kerja.	Pekerjaan berkualitas lebih penting daripada sekadar jumlah pekerjaan.
Kapabilitas	Peningkatan keterampilan, literasi keuangan, kemampuan digital, kepercayaan diri.	Dampak ini sering tidak langsung, tetapi penting bagi mobilitas sosial.
Inklusi	Akses perempuan, pemuda, disabilitas, atau kelompok rentan terhadap pasar dan modal.	Inklusi memerlukan kebijakan aktif, bukan hanya kesempatan terbuka secara formal.

Komunitas	Kemitraan lokal, penguatan koperasi, solidaritas sosial, partisipasi warga.	Dampak komunitas dapat memperkuat ketahanan sosial dan ekonomi lokal.
Lingkungan	Pengurangan limbah, efisiensi energi, pemanfaatan bahan lokal berkelanjutan.	Dampak ekonomi tidak boleh dicapai dengan merusak basis ekologis.

Social Entrepreneurship

Social entrepreneurship atau kewirausahaan sosial adalah proses menciptakan nilai sosial melalui pendekatan kewirausahaan. Pelaku kewirausahaan sosial menggunakan inovasi, model bisnis, dan pengelolaan sumber daya untuk menjawab masalah sosial seperti kemiskinan, pengangguran, keterbatasan akses pendidikan, kesehatan, sanitasi, energi, lingkungan, atau ketimpangan gender. Berbeda dengan kegiatan amal yang bergantung penuh pada donasi, kewirausahaan sosial berusaha membangun model pendapatan agar misi sosial dapat berlangsung lebih berkelanjutan.

Dees (1998) menyebut wirausahawan sosial sebagai agen perubahan di sektor sosial karena mereka mengadopsi misi menciptakan nilai sosial, mengenali peluang baru, berinovasi, bertindak berani, dan tetap akuntabel kepada masyarakat yang dilayani. Mair dan Marti (2006) kewirausahaan sosial berada di persimpangan antara penciptaan nilai sosial dan aktivitas kewirausahaan. Artinya, keberhasilan tidak cukup diukur dari laba, tetapi juga dari perubahan sosial yang dapat dijelaskan dan dipertanggungjawabkan.

Bisnis berbasis sosial memiliki spektrum bentuk. Di satu sisi terdapat organisasi nirlaba yang mulai menggunakan aktivitas bisnis untuk mendukung misi. Di sisi lain terdapat perusahaan komersial yang secara eksplisit memasukkan tujuan sosial ke dalam model bisnisnya. Di antara keduanya terdapat koperasi, BUMDes, perusahaan sosial, usaha komunitas, start-up berdampak, dan model hybrid lain. Perbedaan bentuk hukum tidak boleh mengaburkan pertanyaan utama: masalah sosial apa yang

diselesaikan, siapa penerima manfaatnya, bagaimana nilai diciptakan, dan bagaimana keberlanjutan finansial dijaga.

Kewirausahaan sosial dalam pengentasan kemiskinan perlu menghindari romantisasi. Tidak semua orang miskin otomatis menjadi wirausahawan sukses jika diberi modal kecil. Sebagian membutuhkan pekerjaan layak, perlindungan sosial, pendidikan, layanan kesehatan, akses transportasi, atau pengasuhan anak. Karena itu, *Social entrepreneurship* harus bekerja bersama kebijakan publik dan lembaga pendukung. Perannya bukan menggantikan negara, tetapi melengkapi solusi melalui inovasi yang lebih dekat dengan kebutuhan masyarakat.

Model bisnis sosial yang sehat memiliki beberapa komponen. Pertama, proposisi nilai sosial yang jelas, misalnya meningkatkan pendapatan petani kecil atau memberi akses kerja bagi perempuan kepala keluarga. Kedua, segmen penerima manfaat dan pelanggan yang dibedakan dengan tepat; penerima manfaat belum tentu pihak yang membayar. Ketiga, mekanisme pendapatan yang realistis. Keempat, struktur biaya yang efisien. Kelima, pengukuran dampak yang tidak membebani organisasi melebihi kapasitasnya. Keenam, tata kelola yang menjaga agar misi sosial tidak dikorbankan ketika bisnis tumbuh.

Dalam praktiknya, *Social entrepreneurship* sering menggunakan strategi subsidi silang, pembayaran berbasis kemampuan, kemitraan B2B, kontrak pemerintah, donasi terarah, pendapatan dari produk premium, atau model koperasi. Strategi mana yang dipilih bergantung pada karakter masalah, daya beli pelanggan, kebutuhan penerima manfaat, dan dukungan ekosistem. Keberlanjutan sosial dan finansial harus berjalan bersama: misi tanpa pendapatan sulit bertahan, sedangkan pendapatan tanpa misi kehilangan identitas sosialnya.

Tabel 25. Perbedaan Orientasi Usaha Komersial dan Usaha Sosial

Aspek	Usaha Komersial Konvensional	Usaha Sosial
Tujuan utama	Menciptakan nilai ekonomi bagi pemilik dan pelanggan.	Menciptakan nilai sosial sekaligus menjaga keberlanjutan finansial.

Ukuran keberhasilan	Laba, pertumbuhan omzet, pangsa pasar, efisiensi.	Dampak sosial, keberlanjutan misi, kualitas layanan, dan kesehatan finansial.
Penerima manfaat	Pelanggan yang membeli produk atau layanan.	Kelompok sasaran yang mengalami masalah sosial, yang dapat berbeda dari pembayar.
Strategi pendapatan	Penjualan produk/jasa kepada pelanggan utama.	Penjualan, subsidi silang, hibah, kontrak sosial, kemitraan, atau blended finance.
Risiko utama	Kegagalan pasar dan kerugian finansial.	Mission drift, ketergantungan donor, dampak tidak terukur, dan ketegangan misi-laba.

Pengukuran Dampak Sosial Ekonomi

Pengukuran dampak sosial ekonomi diperlukan agar klaim manfaat tidak berhenti sebagai cerita baik. Tanpa pengukuran, organisasi sulit mengetahui apakah programnya benar-benar membantu penerima manfaat, apakah sumber daya digunakan efektif, dan apakah dampak negatif yang tidak disengaja muncul. Namun, pengukuran juga harus proporsional. OECD menekankan prinsip *proportional measurement*, yaitu biaya dan kompleksitas pengukuran perlu seimbang dengan ukuran organisasi, kebutuhan pemangku kepentingan, dan manfaat informasi yang dihasilkan.

Langkah pertama pengukuran adalah menyusun *theory of change*. *Theory of change* menjelaskan hubungan antara masalah, input, aktivitas, *output*, *outcome*, dan *impact*. *Input* adalah sumber daya yang digunakan, seperti dana, tenaga kerja, teknologi, jejaring, dan fasilitas. Aktivitas adalah kegiatan yang dilakukan. *Output* adalah hasil langsung yang dapat dihitung, seperti jumlah peserta pelatihan atau produk terjual. *Outcome* adalah perubahan yang dialami penerima manfaat, seperti peningkatan pendapatan atau keterampilan. *Impact* adalah perubahan jangka panjang yang lebih luas, misalnya penurunan kerentanan ekonomi rumah tangga.

Langkah kedua adalah memilih indikator. Indikator harus relevan, terukur, dapat dibandingkan, dan tidak terlalu banyak. Organisasi kecil sering tergoda mengukur semua hal, tetapi akhirnya tidak mampu mengelola data. Lebih baik memilih sejumlah indikator kunci yang benar-benar digunakan untuk pengambilan keputusan. GIIN melalui IRIS+ menyediakan katalog dan set metrik inti untuk membantu investor dan organisasi mengukur kinerja sosial, lingkungan, dan keuangan secara lebih konsisten. UNDP melalui SDG Impact Standards menekankan integrasi dampak ke dalam tujuan, strategi, manajemen, transparansi, dan tata kelola organisasi.

Langkah ketiga adalah mengumpulkan data dengan metode yang sesuai. Data dapat dikumpulkan melalui survei, wawancara, observasi, data penjualan, data gaji, laporan pelatihan, catatan kehadiran, atau sistem digital. Dalam komunitas rentan, pengumpulan data perlu memperhatikan etika: persetujuan responden, kerahasiaan, keamanan, dan penggunaan data secara bertanggung jawab. Penerima manfaat tidak boleh diperlakukan hanya sebagai objek pengukuran.

Langkah keempat adalah menganalisis kontribusi. Tidak semua perubahan dapat diklaim sebagai dampak organisasi karena perubahan mungkin dipengaruhi faktor lain, seperti kebijakan pemerintah, bantuan keluarga, musim panen, atau perubahan harga. Pengukuran dampak yang kredibel perlu menjelaskan kontribusi secara wajar, bukan mengklaim seluruh perubahan sebagai keberhasilan sendiri. Untuk organisasi kecil, pendekatan before-after, perbandingan sederhana, dan wawancara mendalam dapat digunakan sebagai tahap awal sebelum memakai metode yang lebih kompleks.

Langkah kelima adalah menggunakan hasil pengukuran untuk belajar. Pengukuran bukan hanya untuk laporan donor atau promosi. Data dampak harus kembali ke keputusan bisnis: apakah produk perlu diubah, apakah harga terlalu tinggi bagi kelompok sasaran, apakah pelatihan benar-benar meningkatkan pendapatan, apakah perempuan memiliki kontrol atas pendapatan yang diperoleh, atau apakah kemitraan perlu diperbaiki. Organisasi yang belajar dari data akan lebih tahan terhadap *mission drift*.

Tabel 26. Contoh *Theory of Change* Usaha Sosial Pengentasan Kemiskinan

Tahap	Contoh pada Usaha Sosial Pangan Lokal
Masalah	Petani kecil memperoleh harga rendah, akses pasar terbatas, dan pendapatan rumah tangga tidak stabil.
Input	Modal kerja, aplikasi pemesanan, gudang kecil, pelatihan mutu, jejaring restoran dan koperasi.
Aktivitas	Membeli produk petani dengan standar mutu, memberi pelatihan pascapanen, menghubungkan petani ke pembeli kota.
<i>Output</i>	Jumlah petani bergabung, volume produk terjual, jumlah pelatihan, kontrak pembelian.
<i>Outcome</i>	Pendapatan petani meningkat, susut panen menurun, akses pasar lebih stabil, keterampilan mutu meningkat.
<i>Impact</i>	Kerentanan ekonomi rumah tangga petani menurun dan ekonomi lokal menjadi lebih resilien.

Tabel 27. Indikator Pengukuran Dampak Sosial Ekonomi

Tujuan Dampak	Indikator <i>Output</i>	Indikator <i>Outcome</i>
Peningkatan pendapatan	Jumlah penerima manfaat yang menjual produk melalui <i>platform/usaha</i> .	Rata-rata kenaikan pendapatan bersih per bulan dan stabilitas pendapatan.
Penciptaan kerja layak	Jumlah pekerja direkrut dan jam pelatihan kerja.	Persentase pekerja dengan kontrak jelas, upah layak, dan perlindungan kerja.
Pemberdayaan perempuan	Jumlah perempuan mengikuti pelatihan dan memimpin kelompok usaha.	Peningkatan kontrol atas pendapatan, akses modal, dan keterlibatan dalam keputusan bisnis.
Akses pasar	Jumlah kemitraan dengan pembeli, koperasi, atau marketplace.	Peningkatan volume penjualan berulang dan daya tawar produsen kecil.
Ketahanan komunitas	Jumlah kelompok komunitas yang terlibat dan kegiatan kolektif.	Peningkatan tabungan kelompok, solidaritas, dan kemampuan menghadapi guncangan.



Peran Pemerintah dan Lembaga dalam Mendorong Kewirausahaan Sosial

Kewirausahaan sosial membutuhkan ekosistem. Pemerintah berperan melalui regulasi, insentif, pengadaan publik, perlindungan sosial, pendidikan kewirausahaan, inkubasi, dan akses pembiayaan. Perguruan tinggi dapat menyediakan riset, pendampingan, laboratorium inovasi sosial, dan evaluasi dampak. Lembaga keuangan dapat mengembangkan produk pembiayaan yang sesuai dengan arus kas usaha sosial. Komunitas dan organisasi masyarakat sipil dapat membantu memahami kebutuhan lokal dan menjaga akuntabilitas sosial.

Kemitraan strategis penting karena masalah kemiskinan bersifat multidimensi. Usaha sosial yang bekerja di sektor pangan, misalnya, tidak hanya menghadapi persoalan bisnis, tetapi juga infrastruktur jalan, kualitas produksi, literasi keuangan, akses digital, dan perubahan iklim. Tidak semua dapat diselesaikan oleh satu usaha. Oleh sebab itu, pemimpin usaha sosial perlu mampu membangun kolaborasi lintas sektor tanpa kehilangan fokus misi.

Dalam kerangka *Integrated Entrepreneurship*, pemerintah dan lembaga pendukung sebaiknya tidak hanya memberi bantuan modal, tetapi juga memperkuat kapasitas manajerial, akses pasar, perlindungan hukum, literasi digital, dan pengukuran dampak. Bantuan modal tanpa pendampingan dapat habis sebagai konsumsi atau menimbulkan utang baru. Sebaliknya, pendampingan tanpa akses pasar membuat penerima manfaat sulit memperoleh pendapatan berkelanjutan.



Integrasi SDG 1 dalam Kewirausahaan Sosial dan Pengentasan Kemiskinan

SDG 1 mengarahkan pembangunan pada tujuan mengakhiri kemiskinan dalam segala bentuk di mana pun (United Nations, n.d.). Dalam praktik kewirausahaan, tujuan tersebut tidak dapat diterjemahkan secara sempit sebagai pemberian modal usaha semata. Kemiskinan bersifat multidimensi: sebagian keluarga kekurangan pendapatan, sebagian tidak memiliki akses pasar, sebagian terhambat oleh rendahnya keterampilan, sebagian rentan

terhadap sakit, bencana, harga pangan, gagal panen, atau kehilangan pekerjaan. Karena itu, kewirausahaan yang mendukung SDG 1 harus membaca masalah kemiskinan secara utuh.

Target SDG 1.1 dan 1.2 mendorong penurunan kemiskinan ekstrem dan kemiskinan menurut definisi nasional. Bagi usaha sosial, kontribusi terhadap target ini dapat diwujudkan melalui peningkatan pendapatan bersih penerima manfaat, stabilitas kerja, akses pasar yang lebih adil, atau model distribusi yang menurunkan biaya hidup kelompok rentan. Akan tetapi, klaim kontribusi harus hati-hati. Usaha tidak boleh menyatakan “mengentaskan kemiskinan” hanya karena menyalurkan pelatihan atau modal kecil; yang harus dibuktikan adalah perubahan pendapatan, pengeluaran, aset, atau ketahanan rumah tangga.

Target SDG 1.3 berkaitan dengan perlindungan sosial. Kewirausahaan sosial dapat mendukung target ini dengan menghubungkan pekerja informal, petani, atau pelaku mikro ke skema perlindungan yang relevan, misalnya jaminan kesehatan, tabungan kelompok, dana darurat komunitas, asuransi mikro, atau koperasi. Usaha sosial memang tidak menggantikan negara, tetapi dapat menjadi jembatan agar kelompok rentan lebih mudah mengakses hak dan layanan yang tersedia.

Target SDG 1.4 menekankan hak yang sama terhadap sumber daya ekonomi, layanan dasar, kepemilikan, teknologi, dan jasa keuangan. Dalam konteks bisnis, target ini menuntut desain model yang tidak mengeksklusi kelompok miskin karena kurang agunan, rendahnya literasi digital, lokasi terpencil, atau ketiadaan dokumen formal. Kewirausahaan sosial perlu merancang mekanisme yang dapat dijangkau: harga bertingkat, pendampingan, layanan bergerak, pembayaran fleksibel, koperasi, atau kemitraan dengan pemerintah desa dan lembaga keuangan.

Target SDG 1.5 menekankan resiliensi kelompok miskin terhadap guncangan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Artinya, dampak kewirausahaan bukan hanya menaikkan pendapatan hari ini, melainkan mengurangi kerentanan esok hari. Model bisnis yang mendorong diversifikasi pendapatan petani, memperpendek rantai pasok, meningkatkan kualitas penyimpanan pangan, membangun

tabungan kelompok, atau memperluas akses informasi harga dapat memperkuat resiliensi tersebut.

Dalam *Integrated Entrepreneurship*, SDG 1 dipahami sebagai kerangka strategis. Wirausahawan sosial perlu menyusun proposisi nilai yang jelas, memastikan keberlanjutan finansial, menjaga martabat penerima manfaat, dan menggunakan data dampak untuk belajar. Orientasi sosial tidak boleh menjadi alasan untuk mengabaikan efisiensi, sedangkan efisiensi tidak boleh menghilangkan perhatian pada kelompok yang paling rentan.

Tabel 28. Pemetaan SDG 1 dalam Model Kewirausahaan Sosial

Target SDG 1	Makna bagi Kewirausahaan Sosial	Intervensi Usaha	Indikator Dampak
1.1 dan 1.2 Penurunan kemiskinan	Perubahan pendapatan dan kesejahteraan rumah tangga penerima manfaat menjadi fokus utama.	Akses pasar, kerja layak, peningkatan produktivitas, harga beli lebih adil, dan pendampingan usaha.	Kenaikan pendapatan bersih, stabilitas pendapatan, dan penurunan hari tanpa pendapatan.
1.3 Perlindungan sosial	Kelompok rentan memiliki akses lebih baik ke mekanisme perlindungan dasar.	Fasilitasi BPJS, tabungan kelompok, koperasi, dana darurat, atau asuransi mikro.	Jumlah penerima manfaat yang terhubung dengan skema perlindungan sosial.
1.4 Akses sumber daya ekonomi dan layanan dasar	Hambatan akses terhadap modal, teknologi, informasi, dan jasa keuangan dikurangi.	Pelatihan literasi keuangan, aplikasi sederhana, pembayaran fleksibel, dan kemitraan lembaga keuangan.	Jumlah pengguna yang memperoleh pembiayaan, teknologi, atau kontrak pasar baru.

1.5 Resiliensi terhadap guncangan	Rumah tangga miskin lebih mampu menghadapi krisis harga, bencana, sakit, atau gagal panen.	Diversifikasi produk, informasi harga, gudang bersama, dana cadangan, dan manajemen risiko komunitas.	Tabungan meningkat, ketergantungan pada satu pembeli turun, dan kerugian pascapanen berkurang.
-----------------------------------	--	---	--



Contoh Studi Kasus

Contoh studi kasus berikut merupakan ilustrasi komposit berbasis fenomena kewirausahaan sosial di sektor pangan lokal. Ilustrasi ini dirancang untuk membantu mahasiswa menerapkan konsep dampak sosial ekonomi, model bisnis sosial, kemitraan, dan pengukuran dampak.

“Pangan Lestari Desa” adalah usaha sosial yang menghubungkan petani sayur di wilayah pinggiran dengan konsumen kota, katering sekolah, dan warung sehat. Sebelum usaha ini berjalan, petani menjual hasil panen kepada tengkulak dengan harga yang sangat berubah-ubah. Banyak produk terbuang karena standar mutu tidak konsisten dan akses transportasi terbatas. Pendiri usaha melihat peluang untuk membangun rantai pasok yang lebih adil dengan menggabungkan pelatihan mutu, pembelian terjadwal, pemasaran digital, dan kontrak pembelian.

Model pendapatan Pangan Lestari Desa berasal dari margin penjualan produk, biaya layanan logistik, dan kontrak pasokan dengan beberapa pembeli institusional. Sebagian keuntungan digunakan untuk membiayai pelatihan pascapanen, pencatatan keuangan rumah tangga, dan penguatan kelompok tani perempuan. Usaha ini tidak selalu membeli dengan harga tertinggi, tetapi menawarkan harga yang lebih stabil, jadwal pembelian yang jelas, dan pembayaran tepat waktu.

Setelah satu tahun, usaha mencatat beberapa output: 120 petani bergabung, 35% di antaranya perempuan; 18 pelatihan mutu dilakukan; 40 ton sayuran tersalurkan; dan 12 pembeli institusional menjadi pelanggan tetap. Namun, pendiri menyadari bahwa output

belum cukup membuktikan dampak. Mereka kemudian mengukur outcome: perubahan pendapatan bersih petani, penurunan produk terbuang, peningkatan tabungan kelompok, serta keterlibatan perempuan dalam keputusan penjualan.

Hasil awal menunjukkan pendapatan sebagian petani meningkat, tetapi manfaatnya belum merata. Petani yang memiliki akses transportasi lebih baik memperoleh volume penjualan lebih besar. Kelompok perempuan aktif mengikuti pelatihan, tetapi tidak semua memiliki kontrol atas pendapatan karena keputusan keuangan rumah tangga masih didominasi pasangan. Pangan Lestari Desa memperbaiki program: membuat jadwal pengumpulan hasil panen, menambah pelatihan negosiasi keluarga, dan menggandeng koperasi untuk produk tabungan kelompok.

Kasus ini menunjukkan bahwa pengukuran dampak tidak selalu menghasilkan cerita yang sempurna. Justru, data yang jujur membantu usaha sosial memahami bagian mana yang berhasil dan bagian mana yang perlu diperbaiki. Dampak sosial bukan pencitraan, melainkan proses belajar yang terus menerus.

Pertanyaan analisis kasus:

1. Identifikasi masalah sosial utama yang ingin diselesaikan oleh Pangan Lestari Desa.
2. Bedakan antara output, outcome, dan impact dalam kasus tersebut.
3. Mengapa manfaat program belum merata meskipun output terlihat baik?
4. Apa risiko mission drift yang mungkin dialami Pangan Lestari Desa ketika pembeli institusional semakin besar?
5. Rancang tiga indikator tambahan untuk mengukur pemberdayaan perempuan dalam rantai pasok pangan lokal.

Analisis Keterkaitan Kasus dengan SDG 1

Kasus “Pangan Lestari Desa” dapat dianalisis sebagai contoh kontribusi kewirausahaan sosial terhadap SDG 1. Pada target 1.1 dan 1.2, kontribusi utama tampak dari potensi kenaikan pendapatan petani kecil melalui harga yang lebih stabil, pengurangan susut

panen, dan akses langsung ke pembeli kota. Namun, mahasiswa perlu membedakan antara omzet dan pendapatan bersih. Kenaikan penjualan belum tentu mengurangi kemiskinan apabila biaya transportasi, kemasan, cicilan, atau tenaga kerja rumah tangga meningkat lebih cepat daripada penerimaan.

Pada target 1.3, usaha sosial dapat memperluas dampak dengan menghubungkan petani ke perlindungan sosial dan mekanisme keuangan komunitas. Misalnya, sebagian margin usaha dapat dialokasikan untuk pelatihan pencatatan keuangan, tabungan kelompok, dana darurat, atau fasilitasi akses jaminan kesehatan. Langkah ini membuat petani tidak hanya memperoleh pasar, tetapi juga memiliki bantalan ketika menghadapi sakit, gagal panen, atau fluktuasi harga.

Pada target 1.4 dan 1.5, kasus dapat dinilai dari apakah model bisnis memperluas akses terhadap teknologi, informasi harga, jasa keuangan, dan kemampuan menghadapi guncangan. Aplikasi pemesanan atau kontrak pembelian tidak boleh hanya menguntungkan pembeli kota; ia harus meningkatkan daya tawar petani. Oleh karena itu, indikator kasus perlu mencakup jumlah petani yang memiliki catatan transaksi, jumlah kontrak berulang, persentase pembayaran tepat waktu, tingkat susut panen, dan perubahan tabungan rumah tangga.

Rekomendasi untuk kasus sebaiknya menggabungkan strategi bisnis dan strategi dampak. Strategi bisnis dapat berupa diversifikasi pembeli, standar mutu, logistik bersama, dan sistem pembayaran yang jelas. Strategi dampak dapat berupa pengukuran pendapatan bersih, pelatihan literasi keuangan keluarga, dana cadangan kelompok, dan pelaporan dampak sederhana setiap semester. Dengan cara ini, kewirausahaan sosial tidak berhenti sebagai cerita inspiratif, tetapi menjadi mekanisme yang dapat dipelajari, diukur, dan diperbaiki.

Rangkuman

Kewirausahaan memiliki dampak sosial dan ekonomi yang luas. Dampak ekonomi dapat terlihat melalui pendapatan, pekerjaan, produktivitas, dan kontribusi pasar, sedangkan dampak sosial

mencakup kualitas hidup, inklusi, kapabilitas, keamanan kerja, dan ketahanan komunitas. Dalam pengentasan kemiskinan, keduanya perlu dianalisis bersama.

Social entrepreneurship menggunakan pendekatan kewirausahaan untuk menyelesaikan masalah sosial. Ia tidak sama dengan amal murni karena membutuhkan model pendapatan yang menjaga keberlanjutan. Namun, ia juga tidak sama dengan bisnis konvensional karena keberhasilan utamanya mencakup perubahan sosial yang dapat dipertanggungjawabkan.

Pengukuran dampak diperlukan untuk menjaga akuntabilitas, pembelajaran, dan kualitas keputusan. Pengukuran dapat dimulai dari theory of change, indikator output-outcome-impact, metode pengumpulan data yang etis, dan analisis kontribusi yang tidak berlebihan. Kerangka seperti OECD social impact measurement, IRIS+, dan SDG Impact Standards dapat menjadi rujukan, tetapi harus disesuaikan dengan kapasitas organisasi.

Pengentasan kemiskinan melalui kewirausahaan membutuhkan kemitraan strategis. Pemerintah, perguruan tinggi, lembaga keuangan, komunitas, sektor swasta, dan organisasi masyarakat sipil perlu bekerja bersama agar usaha sosial memiliki akses pasar, pembiayaan, teknologi, pendampingan, dan legitimasi. *Integrated Entrepreneurship* memandang dampak sosial ekonomi sebagai hasil dari bisnis yang inovatif, akuntabel, inklusif, dan berkelanjutan.

Pertanyaan Diskusi dan Tugas

Jawablah pertanyaan berikut dengan argumentasi akademik dan contoh empiris yang relevan:

1. Jelaskan perbedaan dampak ekonomi dan dampak sosial dalam kewirausahaan. Mengapa keduanya harus dianalisis bersama?
2. Apakah semua usaha yang mempekerjakan masyarakat miskin dapat disebut usaha sosial? Jelaskan dengan kriteria yang jelas.
3. Buat theory of change untuk usaha sosial yang bergerak di bidang pengelolaan sampah, pangan lokal, pendidikan, atau kesehatan.

4. Pilih lima indikator yang paling relevan untuk mengukur dampak usaha sosial terhadap pengentasan kemiskinan. Jelaskan alasan pemilihannya.
5. Diskusikan potensi dampak negatif dari kewirausahaan terhadap kelompok rentan dan bagaimana mitigasinya.
6. Analisis peran pemerintah daerah dalam memperkuat ekosistem kewirausahaan sosial di wilayah Anda.
7. Susun proposal singkat kemitraan antara usaha sosial, perguruan tinggi, dan lembaga keuangan untuk meningkatkan pendapatan pelaku UMKM rentan.

Tugas Terapan SDG 1

Susun theory of change untuk satu usaha sosial yang menargetkan penurunan kemiskinan. Jelaskan masalah, penerima manfaat, aktivitas, *output*, *outcome*, *impact*, dan indikator SDG 1 yang relevan.

Buat rancangan instrumen survei singkat untuk mengukur perubahan pendapatan bersih, akses pasar, perlindungan sosial, dan resiliensi rumah tangga penerima manfaat sebelum dan sesudah intervensi usaha sosial.



Glosarium

Blended Finance

Pendekatan pembiayaan yang menggabungkan dana publik atau filantropis dengan investasi swasta untuk memobilisasi lebih banyak sumber daya bagi proyek-proyek berdampak sosial atau lingkungan yang tidak cukup menarik bagi investor murni komersial, namun terlalu berisiko bagi pendanaan hibah saja.

BUMDes (Badan Usaha Milik Desa)

Lembaga usaha yang dibentuk dan dimiliki oleh pemerintah desa untuk mengelola potensi ekonomi lokal, meningkatkan pendapatan masyarakat desa, dan menyediakan layanan yang dibutuhkan warga, sebagai instrumen kewirausahaan kolektif berbasis komunitas yang unik dalam konteks tata kelola desa di Indonesia.

Dampak Tidak Langsung

Perubahan sosial atau ekonomi yang dihasilkan oleh aktivitas wirausaha secara tidak langsung, seperti tumbuhnya usaha pendukung di sekitar klaster industri, terciptanya lapangan kerja bagi pemasok dan mitra distribusi, atau meningkatnya daya beli masyarakat yang berdampak pada sektor lain di suatu wilayah.

Dampak Langsung

Perubahan yang dihasilkan secara langsung dan dapat dikaitkan dengan aktivitas wirausaha, seperti jumlah pekerjaan baru yang diciptakan, peningkatan pendapatan pekerja, atau jumlah anggota komunitas yang memperoleh akses terhadap produk atau layanan tertentu dari usaha tersebut.

Ekosistem Inovasi Sosial

Jaringan aktor yang saling berinteraksi dan saling memperkuat dalam menciptakan dan mendistribusikan solusi inovatif terhadap masalah sosial, mencakup wirausahawan sosial, pemerintah, lembaga keuangan, universitas, komunitas penerima manfaat, media, dan investor berdampak.

GIIN (*Global Impact Investing Network*)

Jaringan internasional yang mempromosikan dan memfasilitasi impact investing; mengembangkan dan mengelola IRIS+, yaitu sistem metrik standar yang digunakan oleh investor dan organisasi untuk mengukur dan melaporkan kinerja sosial, lingkungan, dan keuangan secara konsisten dan dapat diperbandingkan.

***Impact Investing* (Investasi Berdampak)**

Investasi yang secara sengaja ditujukan untuk menghasilkan dampak sosial atau lingkungan yang terukur dan positif di samping imbal hasil finansial. Impact investing menolak dikotomi antara laba dan dampak sosial, menegaskan bahwa keduanya dapat dan harus dicapai secara bersamaan.

Kemiskinan Multidimensi

Pendekatan pengukuran kemiskinan yang melampaui indikator pendapatan semata, mencakup kekurangan di berbagai dimensi kesejahteraan sekaligus seperti pendidikan, kesehatan, layanan dasar, sanitasi, dan keamanan. Digunakan oleh UNDP melalui

Multidimensional Poverty Index (MPI) untuk memotret realitas kemiskinan secara lebih utuh.

Keuangan Mikro (*Microfinance*)

Penyediaan layanan keuangan termasuk kredit mikro, tabungan, asuransi, dan transfer uang kepada individu dan usaha kecil yang tidak terlayani oleh sistem perbankan formal, dengan tujuan memberdayakan kelompok berpendapatan rendah untuk membangun aset, mengelola risiko, dan mengembangkan usaha.

Kewirausahaan Sosial (*Social Entrepreneurship*)

Proses menciptakan nilai sosial yang berkelanjutan melalui pendekatan kewirausahaan, di mana pelakunya menggunakan inovasi, model bisnis, dan pengelolaan sumber daya untuk menjawab masalah sosial seperti kemiskinan, pengangguran, atau ketimpangan, dengan tetap menjaga keberlanjutan finansial organisasi.

Pengukuran Dampak (*Impact Measurement*)

Proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, menganalisis, dan mengkomunikasikan data tentang perubahan yang dihasilkan oleh suatu aktivitas wirausaha atau program sosial bagi penerima manfaatnya, guna memastikan akuntabilitas, pembelajaran organisasi, dan pengambilan keputusan berbasis bukti.

Proportional Measurement

Prinsip yang ditekankan OECD bahwa biaya dan kompleksitas pengukuran dampak harus proporsional dengan ukuran organisasi, sumber daya yang tersedia, dan manfaat informasi yang dihasilkan; mencegah beban administrasi yang berlebihan bagi organisasi kecil yang justru mengalihkan sumber daya dari misi utamanya.

SDG 1 (Pengentasan Kemiskinan)

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan pertama yang bertujuan mengakhiri kemiskinan dalam segala bentuknya di seluruh dunia; mencakup perlindungan sosial, akses terhadap sumber daya ekonomi dan layanan dasar, teknologi, jasa keuangan, serta penguatan ketahanan masyarakat rentan terhadap guncangan ekonomi dan lingkungan.

Social Return on Investment (SROI)

Kerangka pengukuran yang mengkuantifikasi nilai sosial, lingkungan, dan ekonomi yang dihasilkan oleh suatu kegiatan atau investasi relatif terhadap biaya yang dikeluarkan, memungkinkan perbandingan dan komunikasi dampak dalam satuan moneter meskipun tidak semua nilai sosial dapat atau seharusnya dimonetisasi.

Subsidised Cross (Subsidi Silang)

Strategi pendanaan kewirausahaan sosial di mana pendapatan dari segmen pelanggan yang mampu membayar penuh digunakan untuk mensubsidi layanan kepada segmen penerima manfaat yang kurang mampu, memungkinkan misi sosial untuk menjangkau kelompok yang tidak dapat terlayani secara komersial semata.

Theory of Change (Teori Perubahan)

Kerangka berpikir yang menjelaskan hubungan kausal antara masalah yang hendak diselesaikan, input yang digunakan, aktivitas yang dilakukan, output yang dihasilkan, outcome yang dicapai oleh penerima manfaat, dan dampak jangka panjang yang diharapkan; merupakan fondasi dari setiap program kewirausahaan sosial yang terencana dan akuntabel.

Ultra-Poor Graduation

Model program pemberdayaan yang dikembangkan BRAC untuk membantu rumah tangga termiskin keluar dari kondisi kemiskinan ekstrem melalui kombinasi transfer aset produktif, pelatihan keterampilan, dukungan keuangan sementara, dan pendampingan intensif; terbukti secara empiris menghasilkan peningkatan kesejahteraan yang berkelanjutan.

Daftar Pustaka

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.

Badan Pusat Statistik. (2026). In September 2025, the percentage of the poor population decreased to 8.25 percent. BPS-Statistics Indonesia.

- Carayannis, E. G., Samara, E. T., & Bakouros, Y. L. (2015). *Innovation and entrepreneurship: Theory, policy and practice*. Springer.
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan. (2024). *UMKM hebat, perekonomian nasional meningkat*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Global Impact Investing Network. (2022). *IRIS+ and the SDGs*. GIIN.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kementerian PPN/Bappenas. (2020). *Pedoman penyusunan rencana aksi tujuan pembangunan berkelanjutan (TPB/SDGs)*. Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). *Social entrepreneurship* research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *Social impact measurement for social enterprises*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Social impact measurement for the social and solidarity economy*. OECD Publishing.
- Rwanda Basic Education Board. (2020). *Entrepreneurship for Rwandan schools: Student's book S2*. Rwanda Basic Education Board.
- United Nations Development Programme. (2021). *SDG Impact Standards for Enterprises*. UNDP.
- World Bank. (2025). *SMEs finance*. World Bank.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.
- United Nations. (n.d.). *Goal 1: End poverty in all its forms everywhere*. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development.

United Nations General Assembly. (2015). Transforming our world:
The 2030 Agenda for Sustainable Development. United
Nations.

BAB IX

Strategi Implementasi *Integrated Entrepreneurship* secara Holistik

Tujuan Pembelajaran Umum

1. Mahasiswa mampu memahami strategi implementasi *Integrated Entrepreneurship*.

Tujuan Pembelajaran Khusus

Tujuan pembelajaran khusus untuk Bab 9 ini adalah mahasiswa diharapkan:

1. Mampu menjelaskan dan menganalisis konsep dasar implementasi *integrated entrepreneurship*.
2. Mampu merancang model bisnis terintegrasi.
3. Mampu menjelaskan bahwa inovasi sebagai pilar utama *integrated entrepreneurship*.
4. Mampu menjelaskan strategi keberlanjutan dalam *integrated entrepreneurship*.

Pendahuluan

Dinamika lingkungan bisnis global yang terus berubah dengan cepat menuntut para wirausahawan untuk tidak lagi sekadar mengelola usaha secara konvensional dan terfragmentasi. Globalisasi, kemajuan teknologi digital, perubahan pola konsumsi masyarakat, serta tekanan terhadap tanggung jawab lingkungan dan sosial telah mendorong lahirnya paradigma baru dalam kewirausahaan yang dikenal sebagai *integrated entrepreneurship* atau kewirausahaan terintegrasi. Paradigma ini menawarkan pendekatan yang lebih holistik, di mana berbagai dimensi bisnis mulai dari inovasi, keberlanjutan, teknologi, hingga nilai sosial dikelola secara sinergis dalam satu kerangka strategis yang kohesif. Dalam menghadapi tantangan global yang semakin kompleks, *integrated entrepreneurship* menjadi pendekatan penting dalam

mendorong pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan karena mampu mengintegrasikan inovasi, keberlanjutan, dan kolaborasi lintas sektor untuk menciptakan dampak positif pada aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan.

Sejalan dengan perkembangan tersebut, konsep *integrated entrepreneurship* juga memiliki keterkaitan yang kuat dengan agenda pembangunan global dalam *Sustainable Development Goals* (SDGs), khususnya SDG 1 (*No Poverty*), SDG 8 (*Decent Work and Economic Growth*), dan SDG 17 (*Partnerships for the Goals*). Dalam konteks SDG 1, *integrated entrepreneurship* berperan dalam pemberdayaan ekonomi kelompok rentan melalui akses terhadap teknologi, pasar, dan sumber daya sehingga membantu mengurangi kemiskinan (Kumar & Kanika, 2026; Thomas, 2024). Pada SDG 8, kewirausahaan berkelanjutan mendorong pertumbuhan ekonomi inklusif melalui penciptaan lapangan kerja dan penguatan inovasi (Danil et al., 2026; Shabbir, 2023a). Sementara itu, SDG 17 menekankan pentingnya kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, akademisi, dan komunitas dalam membangun ekosistem kewirausahaan yang berkelanjutan (Bvochor & Galavotti, 2026; Khymych, 2026; Rodríguez-Peña, 2025). Implementasinya dilakukan melalui pendidikan kewirausahaan, pemanfaatan teknologi hijau dan digital, serta penguatan kemitraan lintas sektor (Bvochor & Galavotti, 2026; Jabeen et al., 2025; Khymych, 2026; Prasetyo et al., 2025; Robles, 2025). Dengan demikian, *integrated entrepreneurship* tidak hanya mendukung pencapaian SDGs, tetapi juga menjadi fondasi transformasi menuju masyarakat yang lebih adil, inklusif, dan berkelanjutan (Khymych, 2026; Kumar & Kanika, 2026; Rodríguez-Peña, 2025; Sousa et al., 2025).

Lebih lanjut, konsep kewirausahaan yang terintegrasi sejatinya bukan hanya sebagai jawaban atas dinamika lingkungan eksternal yang kompleks, melainkan juga merupakan manifestasi dari pemahaman mendalam bahwa pencapaian keberhasilan bisnis yang berkelanjutan tidak mungkin terwujud melalui pendekatan yang terpisah-pisah. Wirausahawan yang sukses di era kontemporer adalah mereka yang mampu mengintegrasikan sumber daya

manusia, teknologi, kemitraan strategis, dan orientasi nilai secara harmonis untuk menciptakan proposisi nilai yang unggul dan berkelanjutan. Dalam konteks Asia, khususnya, pola pertumbuhan wirausaha yang pesat di negara-negara seperti Indonesia, India, Tiongkok, dan Korea Selatan menyediakan laboratorium empiris yang kaya untuk mengaji bagaimana strategi implementasi kewirausahaan terintegrasi terwujud dalam konteks budaya dan ekonomi yang beragam.

Bab ini menyajikan kajian komprehensif mengenai strategi implementasi *integrated entrepreneurship* secara holistik. Pembahasan dimulai dari landasan konseptual, dilanjutkan dengan perancangan model bisnis terintegrasi, eksplorasi peran inovasi sebagai pilar utama, hingga strategi keberlanjutan yang memastikan relevansi dan daya tahan usaha dalam jangka panjang. Setiap bagian dilengkapi dengan contoh kasus riil dari berbagai belahan dunia, khususnya dari konteks Asia, guna memberikan pemahaman yang kontekstual dan aplikatif bagi akademisi dan praktisi manajemen

Konsep Dasar Implementasi *Integrated Entrepreneurship*

Definisi dan Lanskap Konseptual

Konsep *integrated entrepreneurship* atau kewirausahaan terintegrasi muncul sebagai jawaban atas kompleksitas lingkungan bisnis abad ke-21 yang ditandai oleh disrupsi teknologi, perubahan preferensi konsumen, serta tekanan keberlanjutan yang semakin nyata. Pendekatan ini menekankan bahwa kewirausahaan tidak dapat lagi dipandang sebagai aktivitas terisolasi yang berfokus pada satu dimensi, melainkan harus dilihat sebagai sistem yang menyatukan strategi, inovasi, manajemen, kolaborasi, dan keberlanjutan dalam satu kesatuan yang utuh. Pandangan ini sejalan dengan argumen Audretsch dan Belitski (2021) keberhasilan kewirausahaan modern bergantung pada kemampuan wirausaha untuk mengintegrasikan beragam sumber daya internal dan eksternal dalam menciptakan nilai ekonomi sekaligus nilai sosial.

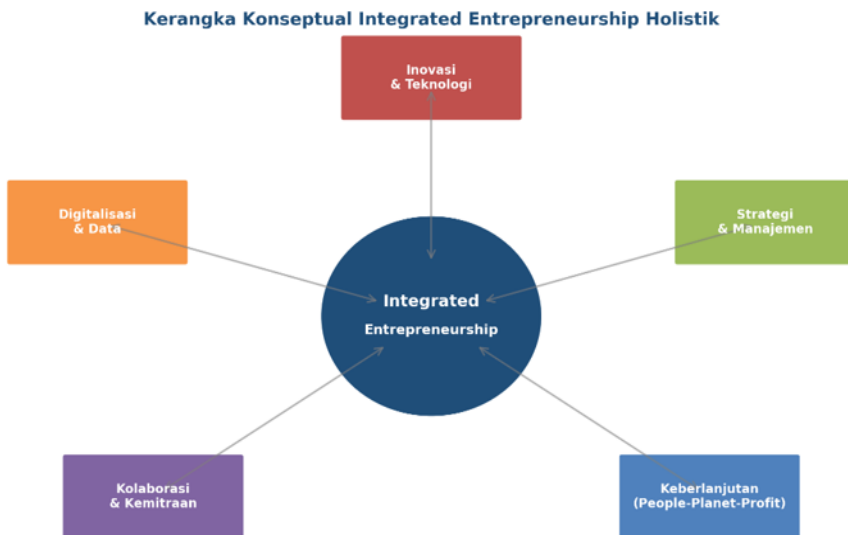
Integrated entrepreneurship pada dasarnya merupakan perluasan dari konsep *entrepreneurial competitive strategy* yang dikemukakan oleh Hitt et al. (2011), strategi dan kewirausahaan tidak dapat dipisahkan. Dalam perspektif terintegrasi, organisasi tidak hanya dituntut untuk mengenali peluang, tetapi juga menyusun dan mengeksekusi strategi yang menggabungkan agilitas kewirausahaan dengan disiplin perencanaan strategis. Hal ini didukung oleh Zhang dan Zhang (2021) efektivitas kebijakan kewirausahaan ditentukan oleh interaksi simultan antara formulasi kebijakan, dukungan teknologi, kerangka hukum, implementasi, dan kondisi sosial suatu sistem yang membutuhkan pendekatan holistik dan tidak parsial.

Dalam konteks ekonomi Asia, khususnya di Indonesia, urgensi pendekatan terintegrasi semakin terasa. Berdasarkan data Kementerian UMKM Republik Indonesia per 31 Desember 2024, terdapat 30.178.617 unit UMKM yang tercatat dan menjadi tulang punggung ekonomi nasional dengan kontribusi sebesar 61,07% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) serta menyerap 97% tenaga kerja (Kementerian UMKM RI, 2024). Angka ini menegaskan bahwa kewirausahaan adalah motor pertumbuhan, namun sekaligus menandai kerentanan struktural karena sebagian besar pelaku UMKM masih beroperasi dalam silo, kurang terhubung dengan ekosistem yang lebih luas, dan rendah dalam adopsi teknologi (Asosiasi Dosen Ekonomi Koperasi dan Keuangan Mikro Indonesia, 2025).

Pilar-Pilar Integrated Entrepreneurship

Implementasi *integrated entrepreneurship* secara holistik berdiri di atas lima pilar utama yang saling memperkuat. *Pilar pertama* adalah inovasi dan teknologi, yang berakar pada gagasan klasik Schumpeter (1934) wirausaha adalah agen *creative destruction* yang mengganti tatanan lama dengan kombinasi baru. *Pilar kedua* adalah strategi dan manajemen, di mana wirausaha dituntut menyusun visi jangka panjang, mengukur kinerja, dan beradaptasi dengan perubahan pasar (Hitt et al., 2011). *Pilar ketiga* adalah keberlanjutan dengan kerangka triple bottom line yang menyeimbangkan profit,

people, dan planet (Elkington, 1997, 2018). *Pilar keempat* adalah kolaborasi dan kemitraan, yang penting karena tidak ada wirausaha modern yang dapat berhasil tanpa jaringan, mulai dari pemasok hingga lembaga pendidikan dan pemerintah (Bocken et al., 2014). *Pilar kelima* adalah digitalisasi dan pemanfaatan data, yang kini menjadi prasyarat kompetitif bagi nyaris semua sektor usaha (Bharadwaj et al., 2013).



Sumber: Diadaptasi dari Osterwalder & Pigneur (2010) dan Elkington (1997)

Gambar 1. Kerangka Konseptual *Integrated entrepreneurship* Holistik

Sumber: Adaptasi dari Osterwalder & Pigneur, 2010; Elkington, 1997)

Kelima pilar tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling memperkuat dalam suatu ekosistem yang dinamis. Sebagai contoh, kemajuan teknologi digital memungkinkan kolaborasi lintas wilayah yang dahulu tidak terbayangkan, sementara komitmen terhadap keberlanjutan dapat mendorong inovasi dalam model bisnis dan produk. Gu et al. (2022) yang menggunakan data dari 22 negara pada periode 2005–2018, terbukti bahwa interaksi antara *green*

entrepreneurship dan ketidakpastian kebijakan ekonomi memberikan dampak positif terhadap pembangunan sosial, pentingnya pendekatan terintegrasi terhadap pilar-pilar tersebut.

Tahapan Implementasi Holistik

Implementasi *integrated entrepreneurship* secara holistik dapat dilakukan melalui 4 tahapan yang saling berurutan, namun tetap bersifat iteratif. *Tahap pertama* adalah diagnosis ekosistem, yang melibatkan pemetaan kekuatan internal organisasi dan analisis lingkungan eksternal melalui kerangka seperti PESTEL serta analisis stakeholder. *Tahap kedua* adalah perumusan strategi terintegrasi yang menyelaraskan visi jangka panjang dengan tujuan finansial, sosial, dan lingkungan. *Tahap ketiga* adalah eksekusi dan transformasi yang melibatkan perubahan struktur organisasi, budaya, serta sistem pengukuran kinerja. *Tahap keempat* adalah evaluasi dan pembelajaran berkelanjutan dengan menggunakan instrumen seperti *Integrated Innovation Framework* yang dikembangkan dengan delapan dimensi pengukuran (Gupta, 2010).

Tabel 29. Perbandingan Pendekatan Kewirausahaan Tradisional dan Terintegrasi

Dimensi	Pendekatan Tradisional	Pendekatan Terintegrasi
Orientasi Utama	Maksimalisasi profit jangka pendek	Penciptaan nilai bersama (<i>shared value</i>) jangka panjang
Cara Pandang Inovasi	Inovasi sebagai fungsi terisolasi R&D	Inovasi sebagai disiplin lintas-fungsional yang melekat pada strategi
Pengelolaan Pemangku Kepentingan	Fokus pada pemegang saham	<i>Engagement multi-stakeholder</i> (karyawan, komunitas, lingkungan, regulator)

Dimensi	Pendekatan Tradisional	Pendekatan Terintegrasi
Pengukuran Keberhasilan	Indikator finansial (ROI, laba, market share)	<i>Triple bottom line</i> dan <i>ESG metrics</i> yang terintegrasi
Struktur Organisasi	Hierarkis dan silo fungsional	Adaptif, jejaring (<i>network</i>), dan kolaboratif
Penggunaan Teknologi	Pendukung operasional	Inti strategi (<i>digital backbone</i>)

Sumber: Diolah dari Hitt et al. (2011), Bocken et al. (2014), dan Bharadwaj et al. (2013)

Contoh Studi Kasus: Ekosistem Gojek di Indonesia dan Asia Tenggara

Kotak 1: Contoh Studi Kasus — Tokopedia dan Ekosistem Terintegrasi di Indonesia

Tokopedia, marketplace digital terkemuka di Indonesia yang kini telah bergabung dengan Gojek membentuk GoTo Group, merupakan contoh nyata implementasi *integrated entrepreneurship* di Asia Tenggara. Sejak berdiri pada 2009 oleh William Tanuwijaya dan Leontinus Alpha Edison, Tokopedia tidak sekadar membangun *platform* jual-beli online, melainkan mengintegrasikan berbagai dimensi bisnis secara holistik: teknologi berbasis AI untuk personalisasi pengalaman belanja, ekosistem logistik yang terintegrasi dengan mitra pengiriman, layanan keuangan digital melalui Ovo, serta program pemberdayaan UMKM yang mencakup lebih dari 12 juta penjual. Keberhasilan Tokopedia mencerminkan bagaimana visi integrasi strategis antara teknologi, inklusi sosial, dan ekosistem kemitraan dapat menciptakan nilai yang jauh melampaui sekadar bisnis e-commerce konvensional. Merger dengan Gojek menjadi GoTo pada 2021 semakin memperkuat pendekatan terintegrasi ini dengan menggabungkan layanan transportasi, pengiriman,

keuangan digital, dan e-commerce dalam satu ekosistem super-app yang komprehensif (Hidayat & Kusuma, 2022).

Merancang Model Bisnis Terintegrasi

Model bisnis merupakan representasi abstrak tentang bagaimana suatu organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Osterwalder dan Pigneur (2010) mendefinisikan model bisnis sebagai deskripsi tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Dalam konteks *integrated entrepreneurship*, model bisnis tidak dapat dipandang sebagai entitas statis yang dirancang sekali dan berlaku selamanya, melainkan sebagai sistem dinamis yang harus terus disesuaikan dan diintegrasikan seiring perubahan lingkungan kompetitif.

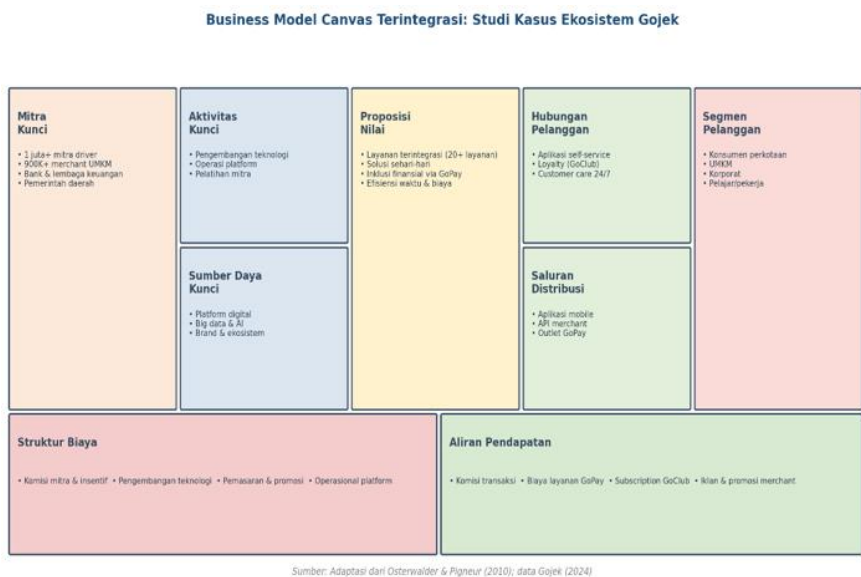
Teece (2010) memperluas pemahaman model bisnis dengan menekankan bahwa model bisnis yang baik harus mampu menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan, bagaimana nilai tersebut disampaikan kepada pelanggan dengan biaya yang tepat, serta bagaimana perusahaan menangkap sebagian nilai yang diciptakan tersebut. Dalam paradigma terintegrasi, ketiga elemen ini tidak dapat dioptimalkan secara terpisah optimasi ketiganya harus dilakukan secara simultan dan sinergis melalui desain model bisnis yang terintegrasi.

Zott, Amit, dan Massa (2011) dalam kajian literatur mereka tentang model bisnis semakin mengonvergen pada pemahaman bahwa model bisnis yang efektif di era modern harus bersifat sistemik di mana nilai diciptakan tidak hanya oleh satu aktor tunggal, melainkan melalui interaksi dan interdependensi antara berbagai pihak dalam ekosistem bisnis. Ini merupakan pergeseran paradigma yang fundamental dari model bisnis tradisional yang bersifat linier dan transaksional.

Komponen Model Bisnis Terintegrasi

Perancangan model bisnis yang terintegrasi menuntut wirausaha untuk menguasai alat visualisasi yang dapat menggambarkan kompleksitas organisasi secara komprehensif. Salah satu instrumen yang paling banyak digunakan dalam konteks ini adalah Business

Model Canvas (BMC) yang diperkenalkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010), karena kemampuannya merangkum sembilan elemen kunci organisasi ke dalam satu halaman secara ringkas namun tetap menyeluruh. Sembilan elemen tersebut meliputi *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Setiap elemen tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait dan harus dirancang secara koheren agar model bisnis dapat berfungsi sebagai sistem yang utuh.



Gambar 2. *Business Model Canvas* Terintegrasi: Studi Kasus Ekosistem Gojek

Sumber: Adaptasi Osterwalder & Pigneur, 2010; data Gojek, 2024

Dalam konteks *integrated entrepreneurship*, BMC perlu diperluas dari sekadar alat deskriptif menjadi alat strategis yang memasukkan dimensi keberlanjutan, dampak sosial, dan inovasi sebagai variabel inti, bukan sekadar tambahan. Bocken et al. (2014) memperkenalkan *sustainable business model archetypes* yang menggabungkan delapan pola model bisnis berkelanjutan, mulai dari *maximizing material productivity* hingga *developing sustainable solutions*. Selanjutnya, Joyce dan Paquin (2016)

mengembangkan *Triple Layered Business Model Canvas* yang menambahkan dua lapisan lingkungan dan sosial di atas kanvas ekonomi tradisional, sehingga wirausaha dapat memetakan dampak *triple bottom line* secara visual dan terintegrasi.

Prinsip Perancangan Model Bisnis Terintegrasi

Terdapat empat prinsip utama dalam merancang model bisnis terintegrasi yang holistik. *Prinsip pertama* adalah *koherensi value proposition*, yang menuntut bahwa proposisi nilai yang ditawarkan kepada pelanggan harus selaras dengan kapabilitas internal serta dampak yang diharapkan bagi masyarakat luas. *Prinsip kedua* menekankan pentingnya integrasi pemangku kepentingan, di mana model bisnis dirancang tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan segmen pelanggan saja, tetapi juga merangkul mitra strategis, pemasok, regulator, dan komunitas. *Prinsip ketiga* adalah desain ekosistem, yaitu cara pandang bahwa nilai diciptakan bersama dalam jaringan, bukan dalam rantai linear. Prinsip keempat adalah adaptabilitas, yaitu kemampuan model untuk berubah sesuai dengan pembelajaran dari pasar (Adner, 2017).

Kotak 2: Contoh Studi Kasus — Samsung Electronics dan Model Bisnis Terintegrasi

Samsung Electronics dari Korea Selatan merupakan salah satu contoh paling komprehensif dari model bisnis terintegrasi di tingkat global. Keunikan Samsung terletak pada struktur konglomerat terintegrasi (*chaebol*) yang memungkinkan integrasi vertikal dan horizontal yang luar biasa: Samsung memproduksi sendiri komponen semikonduktor, layar OLED, dan baterai yang digunakan dalam produk-produk akhirnya. Integrasi ini memberikan keunggulan kompetitif dalam hal kontrol kualitas, efisiensi biaya, dan kemampuan inovasi yang tidak dapat dengan mudah ditandingi oleh kompetitor yang bergantung pada pemasok pihak ketiga. Model bisnis terintegrasi Samsung juga mencakup investasi masif dalam R&D sekitar 8-9% dari pendapatan tahunan yang memungkinkan inovasi terus-menerus di seluruh lini produk. Strategi *Go-to-Market* Samsung yang

terintegrasi, yang menggabungkan jaringan distribusi global, strategi merek yang kohesif, dan layanan purna jual yang komprehensif, mencerminkan bagaimana integrasi model bisnis dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang multi-dimensional dan berkelanjutan (Khanna & Yafeh, 2007; Chang, 2011).

Tahapan Praktis Perancangan Model Bisnis Terintegrasi

Perancangan model bisnis terintegrasi dapat dilakukan melalui lima tahapan praktis yang dapat diaplikasikan oleh *startup* maupun perusahaan yang sudah mapan. Tahap awal dimulai dengan *customer discovery*, yang bertujuan untuk memahami kecocokan antara masalah dan solusi melalui wawancara mendalam sekaligus memverifikasi hipotesis terkait pelanggan. Selanjutnya, tahap kedua adalah perancangan *value proposition*, yang memanfaatkan *Value Proposition Canvas* sebagai pelengkap *Business Model Canvas*, guna memastikan keselarasan antara penawaran yang diberikan dengan kebutuhan pelanggan. Tahap ketiga adalah pemetaan ekosistem dengan mengidentifikasi pemain kunci, hubungan ketergantungan, serta potensi kolaborasi. Tahap keempat adalah *prototyping* dan eksperimentasi melalui pendekatan *Lean Startup* yang memungkinkan iterasi yang cepat. Tahap kelima adalah pengukuran dan skalasi menggunakan metrik yang menangkap dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan secara terintegrasi.

Tabel 30. Elemen *Business Model Canvas* dan Pertanyaan Strategis Terintegrasi

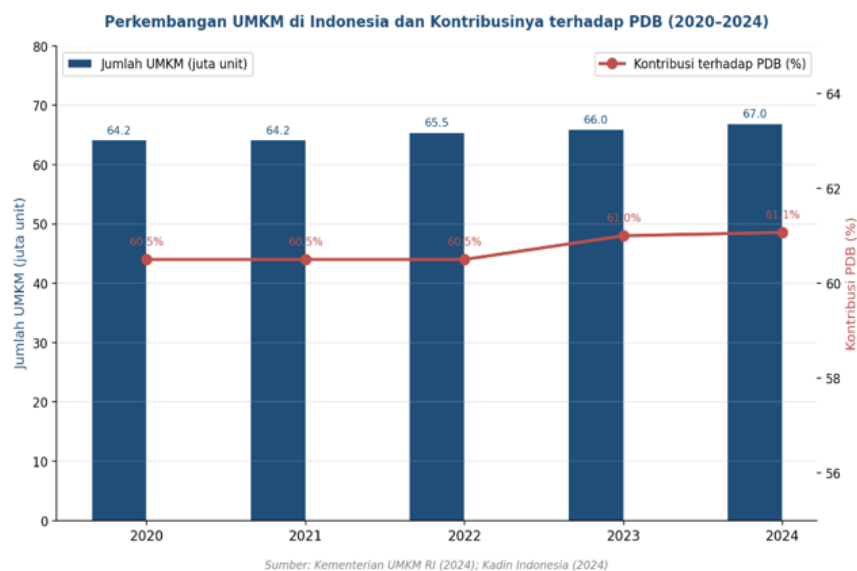
Elemen BMC	Pertanyaan Tradisional	Pertanyaan Terintegrasi (Holistik)
<i>Customer Segments</i>	Siapa pelanggan utama kita?	Siapa seluruh pemangku kepentingan yang kita layani dan bagaimana setiap segmen saling terhubung?

Elemen BMC	Pertanyaan Tradisional	Pertanyaan Terintegrasi (Holistik)
<i>Value Proposition</i>	Nilai apa yang kita tawarkan?	Nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan apa yang kita ciptakan secara bersamaan?
<i>Channels</i>	Bagaimana produk sampai ke pelanggan?	Bagaimana saluran digital dan fisik terintegrasi untuk menciptakan pengalaman seamless?
<i>Customer Relationships</i>	Bagaimana kita mempertahankan pelanggan?	Bagaimana kita membangun komunitas dan co-creation berkelanjutan dengan pelanggan?
<i>Revenue Streams</i>	Dari mana pendapatan berasal?	Bagaimana model pendapatan menjamin profit jangka panjang dan dampak positif?
<i>Key Resources</i>	Apa sumber daya utama?	Bagaimana mengelola sumber daya fisik, digital, sosial, dan natural secara terintegrasi?
<i>Key Activities</i>	Apa aktivitas inti?	Aktivitas mana yang menciptakan nilai untuk semua pemangku kepentingan?
<i>Key Partnerships</i>	Siapa mitra utama?	Bagaimana membangun ekosistem kemitraan multi-sektor (bisnis, pemerintah, akademisi, masyarakat)?
<i>Cost Structure</i>	Berapa biaya operasi?	Bagaimana mengoptimalkan biaya dengan mempertimbangkan eksternalitas sosial dan lingkungan?

Sumber: Dimodifikasi dari Osterwalder & Pigneur (2010) dan Joyce & Paquin (2016)

Data Pendukung: Lanskap UMKM Indonesia

Kondisi di Indonesia menciptakan peluang yang signifikan untuk penerapan model bisnis terintegrasi, terutama karena peran dominan UMKM dalam struktur ekonomi nasional. Berdasarkan Sistem Informasi Data Tunggal UMKM (SIDT-UMKM), jumlah UMKM yang terverifikasi telah mencapai 30,18 juta unit pada akhir 2024, dengan sektor perdagangan besar dan eceran sebagai penyumbang terbesar (14,4 juta unit), diikuti oleh penyediaan akomodasi dan makanan minuman (6,4 juta unit) (Kementerian UMKM RI, 2024). Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025–2029 menargetkan peningkatan proporsi usaha kecil-menengah dari 3,06% (2024) menjadi 3,30% (2029), serta rasio kewirausahaan dari 3,08% menjadi 3,60% (Subagyo, 2025).



Gambar 3. Perkembangan UMKM di Indonesia dan Kontribusinya terhadap PDB

Sumber: Kementerian UMKM RI, 2024; Kadin Indonesia, 2024

Data pada gambar 3 menunjukkan bahwa meskipun Indonesia memiliki jumlah pelaku usaha yang sangat besar, produktivitas serta tingkat keterlibatan mereka dalam rantai nilai global masih tergolong rendah. Hanya sekitar 15,5% UMKM yang berkontribusi

pada ekspor nasional, jauh di bawah rata-rata negara-negara ASEAN yang lebih maju seperti Vietnam dan Thailand (Subagyo, 2025). Hal ini menegaskan urgensi penerapan model bisnis terintegrasi yang mampu menghubungkan UMKM Indonesia dengan ekosistem digital, rantai pasok global, serta praktik keberlanjutan internasional.

Inovasi sebagai Pilar Utama *Integrated Entrepreneurship*

Konseptualisasi Inovasi dalam Kerangka Terintegrasi

Inovasi merupakan jantung kewirausahaan, sebagaimana ditegaskan oleh Joseph Schumpeter dalam karya monumentalnya *The Theory of Economic Development (1934)* dan *Capitalism, Socialism and Democracy (1942)*. Schumpeter berpendapat bahwa wirausaha bukan sekadar pemilik usaha, melainkan agen perubahan ekonomi yang melakukan *creative destruction* proses penggantian struktur ekonomi lama dengan yang baru melalui kombinasi sumber daya secara inovatif. Schumpeter mengidentifikasi lima jenis inovasi yang menjadi fungsi fundamental wirausaha: pengenalan produk baru, metode produksi baru, pembukaan pasar baru, akses ke sumber bahan baku baru, dan reorganisasi struktur industri (Śledzik, 2013).

Dalam era kontemporer, pemikiran Schumpeter mengalami evolusi melalui pendekatan neo-Schumpeterian yang memasukkan dimensi *knowledge spillover*, jaringan inovasi, dan ekonomi pengetahuan ke dalam analisisnya (Henrekson et al., 2024). Acs et al. (2009) memperkenalkan teori *knowledge spillover* dalam kewirausahaan, yang menyatakan bahwa pengetahuan yang dihasilkan oleh perusahaan besar dan universitas dapat menjadi sumber peluang kewirausahaan ketika diadopsi dan dikomersialisasikan oleh wirausaha baru. Pendekatan ini mengisi celah dalam teori Schumpeter klasik yang kurang menjelaskan bagaimana inovasi berinteraksi dengan ekosistem pengetahuan yang lebih luas.

Lima Tipe Inovasi Schumpeter sebagai Pilar Integrated Entrepreneurship



"Creative Destruction" — Inovasi sebagai motor penggerak pertumbuhan ekonomi

Sumber: Schumpeter (1934, 1942); diadaptasi oleh Śledzik (2013)

Gambar 4. Lima Tipe Inovasi Schumpeter sebagai Pilar *Integrated entrepreneurship*

Sumber: Schumpeter, 1934, 1942; diadaptasi oleh Śledzik, 2013

Mengapa Inovasi Menjadi Pilar Utama?

Inovasi memegang posisi sentral dalam *integrated entrepreneurship* karena tiga alasan utama. *Pertama*, inovasi adalah satu-satunya cara untuk menciptakan nilai baru yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing, sehingga menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Crudu, 2019). *Kedua*, dalam ekonomi global yang semakin terhubung dan kompetitif, perusahaan yang gagal berinovasi akan tertinggal dan kehilangan relevansi konsep yang dijelaskan dengan tepat oleh teori *creative destruction*. *Ketiga*, inovasi adalah jembatan yang menghubungkan kebutuhan pasar dengan kemajuan teknologi dan pengetahuan, sehingga menjadi mekanisme utama untuk mentransformasikan peluang menjadi kenyataan bisnis.

Dalam perspektif *integrated entrepreneurship*, inovasi tidak boleh dibatasi pada inovasi produk atau teknologi semata. Sebaliknya, inovasi harus dipahami sebagai aktivitas multidimensi yang mencakup inovasi proses, inovasi model bisnis, inovasi pemasaran, hingga inovasi sosial. OECD (2018) mendefinisikan

inovasi sebagai produk atau proses baru atau yang secara signifikan diperbaiki atau kombinasi keduanya yang berbeda secara substansial dari produk atau proses sebelumnya dan tersedia bagi pengguna potensial atau telah diterapkan oleh unit tersebut. Definisi ini memberikan ruang yang luas bagi wirausaha untuk berinovasi dalam berbagai aspek organisasi, bukan hanya pada aspek teknologi.

Open Innovation dan Pendekatan Kolaboratif

Salah satu transformasi paling signifikan dalam praktik inovasi adalah pergeseran dari *closed innovation* ke *open innovation* yang dikemukakan oleh Henry Chesbrough (2003). Dalam kerangka *open innovation*, perusahaan tidak lagi bergantung sepenuhnya pada kegiatan R&D internal, melainkan secara proaktif memanfaatkan arus ide dari sumber eksternal termasuk pelanggan, pemasok, universitas, maupun pesaing serta menyalurkan ide-ide internalnya untuk dikomersialkan melalui saluran eksternal. Pendekatan ini sangat relevan bagi UMKM yang sumber dayanya terbatas, karena memungkinkan mereka mengakses inovasi melalui kolaborasi tanpa harus menanggung biaya R&D yang besar (Gassmann et al., 2010).

Dalam konteks Asia, contoh nyata penerapan *open innovation* dapat dilihat pada Samsung *Electronics* yang membangun jejaring riset dengan ratusan universitas dan startup di seluruh dunia, serta pada Alibaba Group yang menjalankan program akselerator dan investasi minoritas untuk menyerap inovasi dari ekosistemnya. Pada skala UMKM di Indonesia, program seperti Gojek *Xcelerate* dan Tokopedia ScaleUp menjadi mekanisme inovasi terbuka yang memungkinkan pelaku usaha kecil mengakses mentor, teknologi, dan pasar yang lebih luas (Sasongko, 2020).

Inovasi sebagai Sistem: *Integrated Innovation Framework*

Implementasi inovasi sebagai pilar *integrated entrepreneurship* membutuhkan kerangka manajemen yang sistematis. Gupta (2010) mengembangkan *Integrated Innovation Framework (IIF)* yang mencakup delapan dimensi pengelolaan inovasi: strategi inovasi, proses inovasi, struktur organisasi, sumber daya manusia, budaya

organisasi, mekanisme insentif, pengukuran kinerja inovasi, dan jejaring kolaborasi eksternal. IIF dilengkapi dengan *Innovation Balanced Scorecard (IBS)*, yang berperan sebagai alat untuk menilai indikator kinerja utama inovasi secara seimbang, meliputi perspektif finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan kerangka ini terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas perusahaan, sebagaimana ditunjukkan di sektor manufaktur Iran yang menemukan dampak positif signifikan kewirausahaan terhadap produktivitas, terutama ketika diintegrasikan dengan strategi inovasi yang sistematis (Gupta, 2010). Bagi wirausaha di Indonesia, kerangka ini dapat diadaptasi dengan mempertimbangkan konteks lokal seperti keterbatasan sumber daya, struktur pasar yang terfragmentasi, dan peran kuat hubungan informal dalam bisnis.

Tabel 31. Contoh Implementasi Inovasi Terintegrasi pada Perusahaan di Asia

Perusahaan	Negara	Bentuk Inovasi Utama	Dampak Integratif
Gojek (GoTo Group)	Indonesia	Super-app multi-layanan; integrasi pembayaran digital GoPay	Mendorong inklusi finansial bagi lebih dari 1 juta driver dan 900 ribu merchant UMKM
Grameen Bank	Bangladesh	Inovasi finansial: kredit mikro tanpa agunan	Membantu lebih dari 100 juta peminjam keluar dari kemiskinan
Alibaba Group	Tiongkok	Marketplace B2B & B2C; ekosistem cloud (Aliyun) dan logistik (Cainiao)	Mengubah lanskap perdagangan global bagi UMKM
Samsung Electronics	Korea Selatan	Open innovation dengan 500+	Pemimpin pasar global di

Perusahaan	Negara	Bentuk Inovasi Utama	Dampak Integratif
		universitas dan startup global	semikonduktor dan smartphone
Ooredoo	Qatar	Implementasi 5G dan transformasi digital telekomunikasi	Berkontribusi pada penguatan identitas digital nasional Qatar
Tokopedia	Indonesia	E-commerce dengan model marketplace dan logistik terintegrasi	Memberdayakan 12 juta+ penjual UMKM di Indonesia

Kotak 3: Contoh Studi Kasus — Grab dan Inovasi Super-App di Asia Tenggara

Grab, perusahaan teknologi asal Singapura yang didirikan oleh Anthony Tan dan Tan Hooi Ling pada 2012, merupakan contoh gemilang bagaimana inovasi terintegrasi dapat mentransformasi multiple industri secara bersamaan. Berawal dari layanan transportasi berbasis aplikasi, Grab terus berinovasi secara terintegrasi untuk mengembangkan ekosistem super-app yang mencakup transportasi (GrabCar, GrabBike), pengiriman makanan (GrabFood), pembayaran digital (GrabPay), layanan keuangan (pinjaman, asuransi), pengiriman barang (GrabExpress), hingga layanan kesehatan (GrabHealth). Kunci keberhasilan inovasi Grab terletak pada pemahaman mendalam tentang kebutuhan unik pasar Asia Tenggara di mana inklusi keuangan, infrastruktur transportasi yang terbatas, dan penetrasi smartphone yang tinggi menciptakan peluang inovasi yang khas. Grab secara terintegrasi memadukan teknologi AI dan machine learning untuk optimasi rute dan penetapan harga dinamis, kemitraan strategis dengan pemerintah lokal, dan model pemberdayaan mitra pengemudi yang meningkatkan inklusi ekonomi. Pada tahun 2021, Grab melantai di NASDAQ

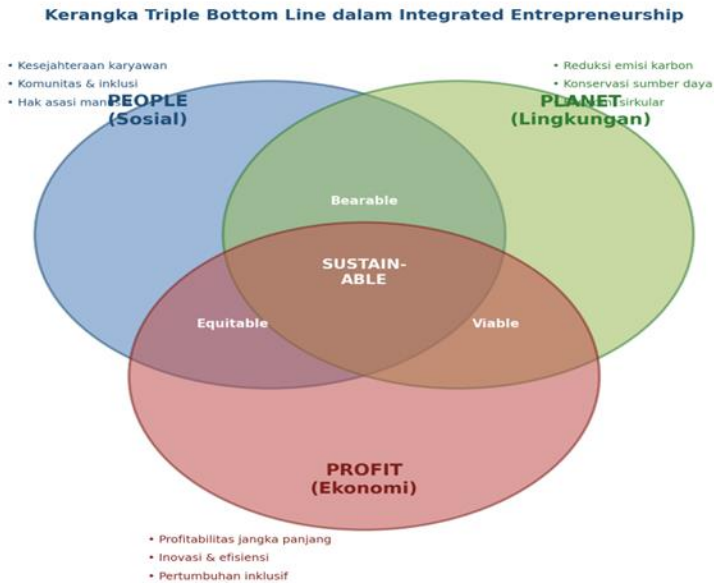
melalui merger SPAC senilai \$39,6 miliar, menjadikannya salah satu IPO terbesar dalam sejarah Asia Tenggara (Tan & Batra, 2021).

Strategi Keberlanjutan dalam *Integrated Entrepreneurship*

Konsep *Sustainable Entrepreneurship* dan *Triple Bottom Line*

Saat ini, keberlanjutan telah bertransformasi dari sekadar pertimbangan etis menjadi kebutuhan strategis yang krusial bagi wirausaha, karena hal ini menentukan kemampuan bisnis untuk bertahan di era yang menekankan akuntabilitas atas dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan. Konsep *sustainable entrepreneurship* muncul sebagai sintesis antara kewirausahaan dan pembangunan berkelanjutan, didasari oleh kerangka *Triple Bottom Line (TBL)* yang diperkenalkan oleh John Elkington pada tahun 1994 dan dielaborasi lebih lanjut dalam bukunya *Cannibals with Forks* (Elkington, 1997). TBL mengusulkan bahwa keberhasilan organisasi harus diukur tidak hanya dari laba (*profit*), tetapi juga dari dampaknya terhadap manusia (*people*) dan planet (*planet*).

Dean dan McMullen (2007) mendefinisikan *sustainable entrepreneurship* sebagai proses penemuan, evaluasi, dan eksploitasi peluang ekonomi yang muncul dari kegagalan pasar yang merugikan keberlanjutan, termasuk yang bersifat lingkungan. Definisi ini menekankan bahwa wirausaha berkelanjutan tidak memandang keberlanjutan sebagai beban biaya, melainkan sebagai peluang bisnis.



Gambar 5. Kerangka Triple Bottom Line dalam *Integrated entrepreneurship*
 Sumber: Diadaptasi dari Elkington, 1997, 2018

Contoh Studi Kasus: Unilever Sustainable Living Plan

Salah satu contoh paling lengkap dari implementasi strategi keberlanjutan terintegrasi adalah *Unilever Sustainable Living Plan (USLP)* yang diluncurkan pada 2010 di bawah kepemimpinan Paul Polman. USLP menetapkan tiga pilar utama: Unilever berkomitmen untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan satu miliar orang, mengurangi separuh dampak lingkungan dari produk-produknya, serta meningkatkan taraf hidup jutaan individu yang terlibat dalam rantai nilai perusahaan. Strategi ini berbeda dari pendekatan CSR konvensional karena mengintegrasikan tujuan keberlanjutan ke dalam strategi inti bisnis, model operasional, dan sistem pengukuran kinerja karyawan (ICMR India, 2020).

Hasil USLP menunjukkan baik keberhasilan maupun tantangan. Pada akhir periode sepuluh tahun (2010–2020), merek-merek *Sustainable Living Brands Unilever* tumbuh 69% lebih cepat dibandingkan dengan merek lainnya dan berkontribusi sebesar 75%

terhadap pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan (Oxford Executive Institute, 2024). Namun, beberapa target tidak tercapai sepenuhnya misalnya, target mengurangi separuh limbah produk hanya tercapai sebesar 34% (ICMR India, 2020). Pembelajaran dari USLP adalah bahwa integrasi keberlanjutan ke dalam strategi memerlukan komitmen jangka panjang dari kepemimpinan, sistem insentif yang selaras, serta pengukuran kinerja yang transparan.

Strategi Praktis Keberlanjutan untuk Wirausaha

Implementasi strategi keberlanjutan dalam *integrated entrepreneurship* dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan strategis. Pendekatan pertama adalah ekonomi sirkular (*circular economy*) yang menggantikan model *linear take-make-dispose* dengan model regeneratif yang memaksimalkan utilitas sumber daya melalui *reuse, repair, refurbish*, dan *recycle* (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Pendekatan kedua adalah inovasi model bisnis berkelanjutan, di mana wirausaha mendesain ulang elemen-elemen BMC untuk menghasilkan nilai ekonomi sekaligus dampak sosial dan lingkungan yang positif (Bocken et al., 2014). Pendekatan ketiga adalah pelibatan pemangku kepentingan secara aktif melalui transparansi pelaporan, dialog terbuka, dan kolaborasi lintas sektor.

Bagi wirausaha di Indonesia, strategi keberlanjutan dapat dimulai dari langkah-langkah praktis yang sesuai dengan skala dan kapasitas mereka. Untuk UMKM, langkah awal dapat berupa adopsi teknologi sederhana yang mengurangi limbah, penggunaan kemasan ramah lingkungan, atau partisipasi dalam program sertifikasi keberlanjutan yang difasilitasi oleh asosiasi industri. Bagi perusahaan menengah hingga besar, integrasi pelaporan ESG (*Environmental, Social, Governance*) dalam laporan tahunan semakin krusial, terutama seiring dengan diberlakukannya regulasi seperti POJK 51/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan, yang mewajibkan lembaga jasa keuangan untuk menanamkan prinsip keberlanjutan dalam strategi bisnis mereka.

Hubungan Kewirausahaan Berkelanjutan dan *Sustainable Development Goals*

Strategi keberlanjutan dalam *integrated entrepreneurship* juga harus dilihat dalam kerangka *Sustainable Development Goals* (SDGs) yang ditetapkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa pada tahun 2015. Ke-17 SDGs memberikan kerangka komprehensif mengenai dimensi pembangunan yang perlu diwujudkan secara global hingga tahun 2030. Castro-Spila et al. (2023) universitas dan aliansi strategis memiliki peran sentral dalam mendorong pencapaian SDGs melalui kewirausahaan berkelanjutan, khususnya dengan membangun ekosistem kolaboratif yang melibatkan akademisi, industri, dan masyarakat. Bagi wirausaha, SDGs dapat dijadikan panduan untuk mengenali peluang bisnis baru sekaligus menilai dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas usaha yang dijalankan.

Kewirausahaan berkelanjutan sendiri telah menjadi pilar penting dalam upaya mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan karena mengintegrasikan inovasi, keadilan sosial, dan perlindungan lingkungan untuk menciptakan dampak positif secara ekonomi, sosial, dan ekologis (Kumar & Kanika, 2026; Sreenivasan & Suresh, 2023). Melalui penerapan prinsip *triple bottom line*, pemberdayaan komunitas, dan kepemimpinan etis, kewirausahaan berkelanjutan tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga berupaya menciptakan kesejahteraan sosial dan menjaga keberlanjutan lingkungan (Kumar & Kanika, 2026). Dalam konteks *integrated entrepreneurship*, pendekatan tersebut menunjukkan bahwa aktivitas kewirausahaan perlu dipandang sebagai sarana transformasi sosial yang mampu menciptakan nilai bersama (*shared value*) bagi masyarakat dan lingkungan secara simultan.

Hubungan antara kewirausahaan berkelanjutan dan SDGs mencakup berbagai dimensi pembangunan. Pada SDG 1 (Tanpa Kemiskinan), kewirausahaan berkelanjutan berkontribusi melalui penciptaan peluang ekonomi yang inklusif, khususnya bagi masyarakat di wilayah pedesaan dan negara berkembang (Fonseca et al., 2020; Kumar & Kanika, 2026). Selanjutnya, SDG 8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi) menjadi salah satu tujuan yang

paling relevan karena kewirausahaan berkelanjutan mendorong inovasi, menciptakan lapangan kerja, serta meningkatkan efisiensi ekonomi melalui pendekatan yang ramah lingkungan dan berorientasi sosial (Arilla-Llorente et al., 2024; Shabbir, 2023b; Sreenivasan & Suresh, 2023). Adapun SDG 17 (Kemitraan untuk Mencapai Tujuan) menekankan pentingnya kolaborasi lintas sektor antara pemerintah, dunia usaha, akademisi, dan masyarakat dalam membangun ekosistem kewirausahaan yang mendukung pencapaian SDGs secara kolektif (French & Kotzé, 2022; Khymych, 2026; Rodríguez-Peña, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan *integrated entrepreneurship* tidak dapat dicapai secara individual, melainkan memerlukan sinergi antaraktor dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan.

Gu et al. (2022) yang menganalisis 22 negara, ditemukan bahwa *green entrepreneurship* sebagai bentuk *sustainable entrepreneurship* yang berfokus pada aspek lingkungan berkontribusi positif terhadap pembangunan sosial, terutama ketika berinteraksi dengan ketidakpastian kebijakan ekonomi. Hal ini memberikan implikasi penting bagi wirausaha di negara berkembang seperti Indonesia bahwa ketidakpastian kebijakan bukan semata-mata hambatan, tetapi juga dapat menjadi pemicu lahirnya inovasi hijau yang berdampak positif bagi masyarakat. Hal ini sejalan dengan pengamatan empiris bahwa banyak wirausaha sosial dan *ecopreneurs* tumbuh di wilayah-wilayah yang mengalami kerentanan lingkungan dan sosial yang tinggi (Schaper, 2002).

Meskipun demikian, pengembangan kewirausahaan berkelanjutan masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan akses pendanaan, hambatan regulasi, serta resistensi pasar terhadap inovasi berkelanjutan (Al-Mulla et al., 2022; Kumar & Kanika, 2026). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kolaboratif yang melibatkan pemerintah, pelaku usaha, institusi pendidikan, dan masyarakat untuk menciptakan kebijakan yang mendukung kewirausahaan berkelanjutan, misalnya melalui insentif keuangan, reformasi regulasi, dan penguatan *platform* kolaborasi (Al-Mulla et al., 2022; Khymych, 2026). Dengan demikian, kewirausahaan berkelanjutan tidak hanya menjadi instrumen untuk mencapai SDGs,

tetapi juga berfungsi sebagai katalisator transformasi sosial, ekonomi, dan lingkungan yang lebih luas menuju pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan.

Tabel 32. Indikator Keberhasilan *Sustainable Entrepreneurship* Berbasis *Triple Bottom Line*

Dimensi	Indikator Kuantitatif	Indikator Kualitatif
<i>Profit</i> (Ekonomi)	• ROI, EBITDA, pertumbuhan pendapatan • Tingkat retensi pelanggan • Pangsa pasar	• Kepuasan dan loyalitas pelanggan • Reputasi merek • Kapasitas inovasi
<i>People</i> (Sosial)	• Jumlah lapangan kerja diciptakan • Gender pay gap (%) • Indeks kesejahteraan karyawan	• Budaya kerja inklusif • Dampak komunitas • Hak asasi manusia
<i>Planet</i> (Lingkungan)	• Emisi CO2 per unit produk • Konsumsi energi terbarukan (%) • Volume limbah daur ulang (%)	• Komitmen net-zero • Tata kelola lingkungan • Sertifikasi keberlanjutan

Sumber: Diolah dari Elkington (1997), GRI Standards (2021), dan Bocken et al. (2014)

Kotak 4: Contoh Studi Kasus — Patagonia dan Keberlanjutan Terintegrasi sebagai Strategi Bisnis

Patagonia, perusahaan pakaian outdoor yang didirikan oleh Yvon Chouinard di Amerika Serikat pada 1973, telah menjadi benchmark global tentang bagaimana keberlanjutan dapat diintegrasikan secara holistik ke dalam seluruh aspek bisnis. Beberapa praktik keberlanjutan terintegrasi Patagonia yang paling dikenal antara lain: program 'Don't Buy This Jacket' yang secara paradoksal menganjurkan konsumen untuk tidak membeli produk baru kecuali benar-benar dibutuhkan, program

Worn Wear yang mendorong perbaikan dan daur ulang produk Patagonia, penggunaan bahan-bahan daur ulang dan organik dalam seluruh lini produk, serta donasi 1% dari penjualan untuk organisasi lingkungan. Pada 2022, Chouinard melakukan langkah yang belum pernah ada sebelumnya—ia mentransfer kepemilikan Patagonia senilai \$3 miliar ke dua entitas nirlaba dan trust yang secara permanen mengunci komitmen perusahaan terhadap misi lingkungannya. Hasilnya, Patagonia tidak hanya berhasil mempertahankan profitabilitas yang kuat, tetapi juga membangun komunitas pelanggan yang sangat loyal dan menjadi magnet bagi talenta-talenta terbaik yang termotivasi oleh misi yang lebih besar dari sekadar profit. Kisah Patagonia membuktikan bahwa integrasi keberlanjutan ke dalam strategi bisnis inti bukan hambatan, melainkan sumber keunggulan kompetitif yang tangguh (Chouinard, 2006; Henderson, 2020).

Latihan Soal dan Contoh Studi Kasus

Bagian ini dirancang untuk memperdalam pemahaman pembaca melalui penerapan konsep-konsep yang telah dibahas dalam situasi nyata. Latihan terdiri dari studi kasus naratif yang diikuti dengan pertanyaan analitis, serta soal konseptual yang menguji kedalaman pemahaman teoretis.

Contoh Studi Kasus 1: Transformasi UMKM Batik di Solo

Ibu Rahayu adalah pemilik UMKM Batik Lestari di Solo yang telah beroperasi selama 15 tahun. Usaha ini memproduksi batik tulis dan cap dengan motif tradisional Jawa, mempekerjakan 12 pembatik perempuan dari desa sekitar. Selama tahun 2019–2022, penjualan stagnan di kisaran Rp 800 juta per tahun, sebagian besar berasal dari pasar lokal dan wisatawan domestik. Pandemi COVID-19 memaksa Ibu Rahayu untuk merefleksikan model bisnisnya. Pada 2023, ia memulai transformasi dengan tiga inisiatif strategis: (1) bermitra dengan *platform* e-commerce Tokopedia dan Shopee, (2) mengadopsi pewarna alami dari tanaman lokal untuk memenuhi tren konsumen yang ramah lingkungan, dan (3) berkolaborasi

dengan komunitas pembatik lain di Solo untuk membentuk koperasi yang berbagi sumber daya pemasaran digital. Pada akhir 2024, penjualan meningkat menjadi Rp 2,3 miliar, ekspor ke Jepang dan Belanda dimulai, dan jumlah pembatik bertambah menjadi 28 orang.

Pertanyaan analisis:

1. Identifikasi pilar-pilar *integrated entrepreneurship* yang diterapkan oleh Ibu Rahayu dan jelaskan bagaimana setiap pilar saling memperkuat satu sama lain dalam kasus ini.
2. Gambarkan Business Model Canvas terintegrasi untuk Batik Lestari sebelum dan sesudah transformasi. Analisis perubahan pada masing-masing elemen.
3. Bagaimana penerapan prinsip triple bottom line terlihat dalam strategi transformasi Ibu Rahayu? Berikan bukti konkret untuk setiap dimensi (*profit, people, planet*).
4. Apa risiko dan tantangan yang mungkin dihadapi Batik Lestari ke depan, dan rekomendasi apa yang Anda berikan agar pertumbuhan ini berkelanjutan?

Contoh Studi Kasus 2: Dilema Strategis Sebuah *Foodtech* Startup

PT Sayur Segar Nusantara (SSN) adalah startup *foodtech* yang didirikan pada tahun 2021 oleh tiga lulusan magister manajemen di Surabaya. SSN menjalankan model B2B yang menghubungkan petani sayur organik di Malang dengan restoran dan hotel di Surabaya melalui *platform* aplikasi. Selama tiga tahun, SSN tumbuh pesat dengan 250 petani mitra, 180 restoran pelanggan, dan pendapatan tahunan Rp 8 miliar. Pada 2025, SSN menghadapi tiga pilihan strategis: Pertama, ekspansi geografis ke Jakarta dan Bali dengan menambah modal dari investor venture capital (estimasi pendanaan Rp 25 miliar dengan dilusi kepemilikan founder sebesar 35%). Kedua, vertikalisasi dengan membangun cold storage dan armada distribusi sendiri (investasi Rp 18 miliar dari pinjaman bank dengan bunga 9% per tahun). Ketiga, diversifikasi layanan dengan menambah produk olahan beku dan masuk ke pasar B2C melalui

kemitraan dengan supermarket (investasi Rp 12 miliar dari laba ditahan dan pendanaan tambahan).

Founder SSN juga ingin tetap mempertahankan komitmen mereka terhadap pemberdayaan petani dan keberlanjutan—nilai inti yang membedakan mereka dari para kompetitor. Mereka khawatir bahwa ekspansi yang terlalu cepat dapat mengorbankan kualitas hubungan dengan petani dan menggerus identitas misi sosial perusahaan.

Pertanyaan analisis:

1. Analisis ketiga pilihan strategis tersebut menggunakan kerangka *integrated entrepreneurship*. Pilihan mana yang paling sesuai dengan prinsip holistik, dan mengapa?
2. Jelaskan bagaimana SSN dapat menjaga keseimbangan antara pertumbuhan bisnis dan komitmen terhadap misi keberlanjutan dengan menerapkan konsep sustainable business model archetype dari Bocken et al. (2014).
3. Inovasi apa yang dapat dikembangkan SSN untuk memperkuat posisi kompetitifnya, dengan memanfaatkan teori creative destruction Schumpeter dan konsep open innovation?
4. Buatlah rekomendasi strategi terintegrasi untuk SSN yang mencakup dimensi finansial, operasional, dan tata kelola pemangku kepentingan untuk periode 3–5 tahun ke depan.

Soal Konseptual

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan analisis yang mendalam, didukung oleh referensi dari literatur yang relevan.

1. Jelaskan perbedaan mendasar antara pendekatan kewirausahaan tradisional dan pendekatan terintegrasi (*integrated*). Mengapa pendekatan terintegrasi semakin relevan dalam konteks ekonomi Asia abad ke-21?
2. Diskusikan bagaimana teori *creative destruction* Schumpeter dapat diaplikasikan untuk menjelaskan kemunculan model bisnis *super-app* di Asia Tenggara. Berikan contoh konkret dan analisis dampaknya terhadap industri tradisional.

3. Bandingkan dan kontraskan *Business Model Canvas* tradisional dengan *Triple Layered Business Model Canvas* dari Joyce dan Paquin (2016). Dalam konteks apa masing-masing alat lebih bermanfaat?
4. Mengapa kerangka *triple bottom line* dari Elkington dianggap sebagai dasar penting bagi kewirausahaan terintegrasi? Sebutkan kritik utama terhadap kerangka ini dan bagaimana kritik tersebut direspons dalam literatur kontemporer.
5. Berikan contoh 3 inovasi sosial dari Asia (di luar Indonesia) yang menerapkan prinsip-prinsip *integrated entrepreneurship* secara berhasil. Identifikasi faktor-faktor keberhasilan pada masing-masing kasus.

Rangkuman

Bab ini telah membahas secara komprehensif strategi implementasi *integrated entrepreneurship* secara holistik, sebuah pendekatan yang menjadi tuntutan zaman dalam menjawab kompleksitas lingkungan bisnis abad ke-21. Pembahasan dimulai dari pemahaman konsep dasar *integrated entrepreneurship* sebagai pendekatan yang menyatukan strategi, inovasi, manajemen, kolaborasi, dan keberlanjutan dalam satu sistem. Tidak seperti pendekatan tradisional yang berfokus pada maksimalisasi profit jangka pendek dan pengelolaan terisolasi, pendekatan terintegrasi memandang kewirausahaan sebagai aktivitas multidimensi yang menciptakan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan secara simultan.

Pada perancangan model bisnis terintegrasi, *Business Model Canvas* dari Osterwalder dan Pigneur menjadi alat visualisasi fundamental yang perlu diperluas dengan menyertakan dimensi keberlanjutan dan dampak sosial, sebagaimana diajukan oleh Joyce dan Paquin melalui *Triple Layered Business Model Canvas*. Empat prinsip kunci dalam perancangan model bisnis terintegrasi meliputi koherensi value proposition, integrasi pemangku kepentingan, desain ekosistem, dan adaptabilitas. Studi kasus Gojek di Indonesia menjadi ilustrasi nyata bagaimana model bisnis terintegrasi mampu menciptakan ekosistem yang menghubungkan konsumen, mitra

pengemudi, UMKM, dan korporat dalam satu *platform*, sehingga menghasilkan *network effects* yang kuat.

Inovasi menempati posisi sentral sebagai pilar utama dalam *integrated entrepreneurship*. Berakar pada pemikiran Schumpeter tentang *creative destruction* dan dikembangkan lebih lanjut melalui pendekatan *neo-Schumpeterian*, *knowledge spillover*, dan *open innovation*, inovasi dipahami sebagai aktivitas multidimensi yang mencakup produk, proses, model bisnis, pemasaran, serta dampak sosial. *Integrated Innovation Framework* dari Gupta dan instrumen seperti *Innovation Balanced Scorecard* memberikan kerangka manajerial untuk mengelola inovasi secara sistematis dan terintegrasi dengan strategi bisnis.

Strategi keberlanjutan dibingkai melalui kerangka *Triple Bottom Line* Elkington yang *menempatkan profit, people, dan planet* sebagai tiga ukuran keberhasilan yang setara. *Sustainable entrepreneurship*, sebagaimana didefinisikan oleh Dean dan McMullen serta Hockerts dan Wüstenhagen, melihat keberlanjutan bukan sebagai beban biaya melainkan sebagai peluang bisnis yang muncul dari kegagalan pasar yang merugikan keberlanjutan. Studi kasus *Unilever Sustainable Living Plan* menunjukkan bagaimana strategi keberlanjutan yang terintegrasi dapat menghasilkan pertumbuhan bisnis sekaligus berdampak positif bagi masyarakat dan lingkungan, meskipun menghadapi tantangan implementasi yang nyata.

Dalam konteks Indonesia, urgensi *integrated entrepreneurship* terlihat dari struktur ekonomi yang didominasi oleh 30,18 juta UMKM yang berkontribusi sebesar 61% terhadap PDB. RPJMN 2025–2029 menargetkan peningkatan signifikan dalam rasio kewirausahaan dan kontribusi UMKM terhadap ekspor nasional, yang hanya dapat dicapai melalui transformasi UMKM dari operasi terisolasi menjadi partisipasi aktif dalam ekosistem yang terintegrasi. Pengalaman Gojek, Tokopedia, dan *platform* digital lainnya memberikan *blueprint* tentang bagaimana teknologi dapat menjadi enabler bagi integrasi ini, sementara komitmen terhadap keberlanjutan menjamin pertumbuhan yang inklusif dan tahan banting.

Lima poin kunci pembelajaran dari bab ini dapat dirangkum sebagai berikut. Pertama, *integrated entrepreneurship* adalah pendekatan sistemik yang menggabungkan strategi, inovasi, kolaborasi, dan keberlanjutan, bukan sekadar akumulasi praktik yang terpisah. Kedua, perancangan model bisnis terintegrasi memerlukan alat visual seperti *Business Model Canvas* yang diperluas untuk menangkap dampak triple bottom line. Ketiga, inovasi adalah pilar utama yang harus dikelola secara sistematis melalui kerangka seperti *Integrated Innovation Framework* dan disebarluaskan melalui prinsip open innovation. Keempat, strategi keberlanjutan harus diintegrasikan ke dalam strategi inti bisnis, bukan diperlakukan sebagai aktivitas tambahan atau CSR konvensional. Kelima, implementasi holistik membutuhkan kepemimpinan transformasional, sistem insentif yang selaras, serta pengukuran kinerja yang menyeluruh.

Tantangan ke depan bagi wirausaha di Indonesia dan wilayah Asia secara umum adalah membangun kapasitas untuk menerapkan pendekatan terintegrasi ini, mengingat keterbatasan sumber daya, fragmentasi pasar, serta rendahnya literasi digital pada banyak pelaku usaha. Namun, peluangnya juga sangat besar digitalisasi masif, dukungan kebijakan pemerintah, dan munculnya generasi wirausaha muda yang sadar akan misi memberikan momentum yang tepat untuk transformasi. Bagi pendidik kewirausahaan dan pembuat kebijakan, tantangannya adalah memfasilitasi proses pembelajaran dan adopsi pendekatan ini melalui kurikulum yang relevan, ekosistem mentor yang kuat, serta kebijakan yang mendorong kolaborasi lintas sektor. Hanya dengan pendekatan terintegrasi yang holistik, kewirausahaan di kawasan Asia dapat menjadi motor pertumbuhan yang inklusif, inovatif, dan berkelanjutan pada dekade mendatang.

Glosarium

Ambidextrous Organization

Organisasi yang mampu secara bersamaan mengeksplorasi kompetensi dan bisnis yang sudah ada (*exploitation*) sambil

mengeksplorasi peluang-peluang baru yang masih belum terbukti (*exploration*).

Business Model Canvas

Alat manajemen strategis yang memvisualisasikan model bisnis dalam sembilan blok bangunan utama, mencakup segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya kunci, aktivitas kunci, mitra kunci, dan struktur biaya.

Corporate Entrepreneurship (Intrapreneurship)

Aktivitas kewirausahaan yang dilakukan di dalam perusahaan yang sudah ada, mencakup penciptaan bisnis baru, inovasi produk dan proses, serta pembaruan strategis organisasi.

Ecosystem Orchestrator

Aktor atau organisasi yang memainkan peran sentral dalam mengelola, mengoordinasikan, dan menjaga keseimbangan kepentingan berbagai pemangku kepentingan dalam suatu ekosistem bisnis.

Entrepreneurial Competitive Strategy

Strategi yang mengintegrasikan pendekatan kewirausahaan (eksplorasi peluang, toleransi risiko, inovasi) dengan disiplin perencanaan dan eksekusi strategis jangka panjang.

Human-Centric Approach

Pendekatan dalam desain, manajemen, dan kebijakan yang menempatkan kebutuhan, nilai, dan kesejahteraan manusia sebagai prioritas utama dalam setiap keputusan dan inovasi.

Integrated Entrepreneurship

Paradigma kewirausahaan yang mengintegrasikan lima pilar utama inovasi dan teknologi, strategi dan manajemen, keberlanjutan, kolaborasi dan kemitraan, serta digitalisasi dalam satu kerangka strategis yang kohesif dan sinergis.

OKR (Objectives and Key Results)

Kerangka penetapan tujuan dan pengukuran kinerja yang mendefinisikan apa yang ingin dicapai (*objectives*) dan bagaimana mengukur kemajuannya (*key results*) secara terukur dan ambisius.

Resilient Entrepreneurship

Kemampuan wirausahawan dan organisasi untuk bertahan, beradaptasi, dan pulih dari gangguan, krisis, atau ketidakpastian tanpa kehilangan fungsi dan arah strategis.

SDG 1 (No Poverty)

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan pertama yang menargetkan penghapusan segala bentuk kemiskinan di seluruh dunia, termasuk kemiskinan ekstrem di bawah USD 1,25 per hari.

SDG 17 (Partnerships for the Goals)

Tujuan ke-17 yang menekankan pentingnya kemitraan multi-pemangku kepentingan antara pemerintah, sektor swasta, akademisi, dan masyarakat sipil untuk mempercepat pencapaian seluruh SDGs.

Shared Value (Nilai Bersama)

Konsep yang dikemukakan Porter dan Kramer yang menyatakan bahwa perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif sekaligus memajukan kondisi ekonomi dan sosial di komunitas tempat mereka beroperasi.

Stakeholder Engagement

Proses aktif dan terstruktur untuk mengidentifikasi, berkomunikasi dengan, dan melibatkan semua pemangku kepentingan yang terdampak atau memiliki kepentingan terhadap keputusan dan aktivitas organisasi.

Strategic Entrepreneurship

Penggabungan antara tindakan kewirausahaan (mencari dan mengeksploitasi peluang) dengan perspektif strategis (menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif) untuk menciptakan nilai jangka panjang.

UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah)

Kategori usaha berdasarkan skala aset dan omzet yang menjadi tulang punggung ekonomi Indonesia, menyumbang sekitar 61% PDB dan menyerap 97% tenaga kerja nasional.

Value Chain (Rantai Nilai)

Konsep yang dikembangkan Porter untuk menggambarkan serangkaian aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk

menciptakan nilai bagi pelanggan, dari pengadaan bahan baku hingga layanan purna jual.

Daftar Pustaka

- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15–30. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9157-3>
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Al-Mulla, A., Ari, I., & Koç, M. (2022). Sustainable financing for entrepreneurs: Case study in designing a crowdfunding *platform* tailored for Qatar. *Digital Business*, 2(2), 100032. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100032>
- Arilla-Llorente, R., Gavurova, B., Rigelsky, M., & Ribeiro-Soriano, D. (2024). Quantifying the dynamics of relationships between eco-innovations and SDG 8. *Energy Economics*, 130, 107280. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.107280>
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2021). Knowledge complexity and firm performance: Evidence from the European SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 693–713. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0178>
- Ayundasari, C., Audrew, E., & Birkenbach, P. A. (2025). Gojek as a digital economy enabler: A case study on its role for partner drivers and MSMEs in Indonesia. *International Conference on Social Science and Technology for Sustainable Future*, 1(1), 1–12.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>

- Bocken, N. M. P., 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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bvochor, S. M. D., & Galavotti, I. (2026). Partnering for SDGs: Multi-Stakeholder Partnerships and Women Entrepreneurship in Africa. In *The Sustainable Development Goals and the Business Sector* (pp. 15–52). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83608-134-020261002>
- Castro-Spila, J., Cruz-Amarán, D., & Romero-Luis, J. (2023). Proposing a holistic research framework for university strategic alliances in sustainable entrepreneurship. *Heliyon*, 9(5), e15897. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15897>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Crudu, R. (2019). The role of innovative entrepreneurship in the economic development of EU member countries. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(1), 35–60. <https://doi.org/10.7341/20191512>
- Danil, L., Jahroh, S., Syarief, R., & Taryana, A. (2026). Entrepreneurship model in start-ups on a pathway to achieving sustainable development goal (SDG) 8. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 12(2), 100780. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2026.100780>
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50–76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here's why it's time to rethink it. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

- Ellen MacArthur Foundation. (2013). Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition. <https://ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an>
- Fonseca, L. M., Domingues, J. P., & Dima, A. M. (2020). Mapping the Sustainable Development Goals Relationships. *Sustainability*, 12(8), 3359. <https://doi.org/10.3390/su12083359>
- French, D., & Kotzé, L. J. (2022). SDG 17: Strengthen the Means of Implementation and Revitalize the Global Partnership for Sustainable Development. In *The Cambridge Handbook of the Sustainable Development Goals and International Law* (pp. 422–442). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108769631.019>
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213–221. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2024). GEM 2023/2024 Global report: 25 years and growing. London: GEM. <https://www.gemconsortium.org/report/global-entrepreneurship-monitor-gem-20232024-global-report-25-years-and-growing>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2025). GEM 2024/2025 Global report: Entrepreneurship reality check. London: GEM. <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>
- Gu, W., Pan, H., Hu, Z., & Liu, Z. (2022). The triple bottom line of sustainable entrepreneurship and economic policy uncertainty: An empirical evidence from 22 countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 7758. <https://doi.org/10.3390/ijerph19137758>
- Gupta, R. K. (2010). An integrated innovation management framework. *International Journal of Innovation Management*, 14(3), 559–581. <https://doi.org/10.1142/S1363919610002738>
- Henrekson, M., Johansson, D., & Karlsson, J. (2024). To be or not to be: The entrepreneur in neo-Schumpeterian growth theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(5), 1141–1175. <https://doi.org/10.1177/10422587221141679>

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57–75. <https://doi.org/10.5465/amp.25.2.57>
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids: Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481–492. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.005>
- ICMR India. (2020). Unilever's Sustainable Living Plan: Putting sustainability at the center of business strategy. Case Reference No. BSTR624. <https://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Business%20Strategy/BSTR624.htm>
- Jabeen, G., Goli, G., & Kafila. (2025). Sustainable Development Goal and *Industry* 5.0. In *Sustainable Economy Models in the Age of Industry 5.0* (pp. 35–52). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-96-4104-8_3
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kadin Indonesia. (2024). UMKM Indonesia: Data dan statistik. Kamar Dagang dan Industri Indonesia. <https://kadin.id/en/data-dan-statistik/umkm-indonesia/>
- Kementerian UMKM Republik Indonesia. (2024). Sistem Informasi Data Tunggal UMKM (SIDT-UMKM). <https://www.umkm.go.id>
- Khalid, S., & Unal, M. (2021). The impact of 5G implementation on businesses in Qatar: A focus on Ooredoo. *International Journal of Telecommunications*, 10(2), 145–162.
- Khymych, O. (2026). EU Insights on Innovative Entrepreneurship Ecosystems Following Sustainable Development Goals. In *Bridging Governance, Public Support, Innovation, and Transparency* (pp. 103–131). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-94082-8_5

- Kumar, P., & Kanika. (2026). Convergence of Entrepreneurship and Sustainability. In *Entrepreneurship and Competitive Sustainability* (pp. 1–19). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003635314-1>
- Nurkhafiza, A., Pratiwi, H. I., Yulianti, Nora, L., & Patrianti, T. (2024). Multisegment targeting analysis of Gojek and its positioning as a daily-life super app. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 11(2), 88–104. <https://jerkin.org/index.php/jerkin/article/view/5581>
- OECD. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Oxford Executive Institute. (2024). Case study: Unilever's Sustainable Living Plan. <https://oxfordexecutive.co.uk/case-study-unilevers-sustainable-living-plan/>
- Prasetyo, P. E., Sunyoto, & Azwardi. (2025). Collaboration of Green Entrepreneurship and Institution Quality as a Catalyst for Sustainable Development. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 20(9). <https://doi.org/10.18280/ijstdp.200922>
- Robles, S. (2025). Toward sustainable futures: Enhancing inclusive transdisciplinary skills and inner development goals in sustainable entrepreneurship education. *Journal of the International Council for Small Business*, 6(3), 539–551. <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2412827>
- Rodríguez-Peña, A. (2025). Corporate entrepreneurship and the sustainable development goals: exploring the connection. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 33. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00481-0>
- Sasongko, A. (2020). *The development of MSMEs in Indonesia: A study of digital transformation and ecosystem*. Ministry of Finance Indonesia.

- Schaper, M. (2002). The essence of ecopreneurship. *Greener Management International*, 38, 26–30.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
- Shabbir, M. S. (2023a). Exploring the relationship between sustainable entrepreneurship and the United Nations sustainable development goals: A comprehensive literature review. *Sustainable Development*, 31(4), 3070–3085. <https://doi.org/10.1002/sd.2570>
- Shabbir, M. S. (2023b). Exploring the relationship between sustainable entrepreneurship and the United Nations sustainable development goals: A comprehensive literature review. *Sustainable Development*, 31(4), 3070–3085. <https://doi.org/10.1002/sd.2570>
- Śledzik, K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. In S. Hittmar (Ed.), *Management trends in theory and practice* (pp. 89–95). University of Žilina. <https://ssrn.com/abstract=2257783>
- Sousa, M. J., Aparecida Dandolini, G., Artur de Souza, J., Sebastião, P., Rochadel, W., & Inês Faria, M. (2025). Challenges of *Social entrepreneurship* to Sustainable Development Goals. Nova Science Publishers, Inc. <https://doi.org/10.52305/HWXC1738>
- Sreenivasan, A., & Suresh, M. (2023). Exploring the contribution of sustainable entrepreneurship toward sustainable development goals: A bibliometric analysis. *Green Technologies and Sustainability*, 1(3), 100038. <https://doi.org/10.1016/j.grets.2023.100038>
- Subagyo, A. (2025). *Proyeksi UMKM Indonesia 2025–2029: Dari pasar tradisional ke panggung global*. Asosiasi Dosen Ekonomi, Koperasi dan Keuangan Mikro Indonesia. <https://adekmi.id/2025/05/430/>

- Thomas, A. (2024). Empowering Rural Women in Harnessing Entrepreneurship for Sustainable Development Goals in the Digital Era (pp. 179–200). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6572-4.ch009>
- Yunus, M. (2012). A history of microfinance. TEDx Talks Lecture. Grameen Bank Publication.
- Zhang, M., & Zhang, W. (2021). Antecedents of the effectiveness of entrepreneurship policy: An integrated framework. PLOS ONE, 16(3), e0247988. <https://doi.org/10.1371/journal.>

BIODATA PENULIS



Dr. Yessy Artanti, SE., M.Si.

Dr. Yessy Artanti, SE., M.Si., merupakan dosen tetap di Program Studi S2 Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya. Dedikasinya sebagai pendidik dan peneliti ditopang oleh latar belakang akademis dengan gelar S1 Manajemen dari Universitas Brawijaya, Magister Sains dari Universitas Gadjah Mada, dan gelar Doktor Ilmu Manajemen dari Universitas Airlangga. Sebagai seorang doktor di bidang Ilmu Manajemen, kepakarannya berfokus pada disiplin Manajemen Pemasaran dan Marketing Hospitality and Tourism. Keahliannya mendalam di bidang ini bukan hanya diwujudkan dalam pengajaran, tetapi juga dalam praktik riset yang konsisten. Bukti konkret dari rekam jejak risetnya terwujud dalam berbagai publikasi hasil riset yang telah berhasil dimuat pada beberapa jurnal nasional maupun internasional bereputasi. Selain itu, Dr. Yessy Artanti, SE., M.Si, juga telah menulis beberapa buku yang relevan dengan bidang keilmuannya, seperti manajemen pemasaran global, perilaku konsumen, strategi pemasaran pariwisata, manajemen strategik dan lain-lain.



Dr. Siti Sri Wulandari, S.Pd., M.Pd.

Dr. Siti Sri Wulandari, S.Pd., M.Pd., adalah dosen dan akademisi di bidang Pendidikan Ekonomi dengan keahlian pada kewirausahaan, pendidikan ekonomi, entrepreneurial leadership, serta inovasi pembelajaran berbasis teknologi digital. Beliau menyelesaikan pendidikan S1, S2, dan S3 pada bidang Pendidikan Ekonomi dengan fokus kajian kewirausahaan, pengembangan sumber daya manusia, dan inovasi pendidikan. Aktif dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, Dr. Siti Sri Wulandari telah menghasilkan berbagai penelitian,

pengabdian kepada masyarakat, dan publikasi ilmiah pada bidang pendidikan ekonomi, kewirausahaan, ekonomi kreatif, kewirausahaan digital, serta transformasi digital dalam pendidikan dan bisnis. Hasil karya ilmiahnya telah dipublikasikan pada jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional serta dipresentasikan dalam berbagai forum akademik. Sebagai dosen, beliau mengampu mata kuliah Kajian Kewirausahaan, Strategic Entrepreneurship, Integrated Entrepreneurship, Ekonomi Kreatif dan Kewirausahaan Digital, Managerial Entrepreneur Leadership, Metodologi Penelitian Kualitatif, dan Filsafat Pendidikan Ekonomi. Selain itu, beliau aktif sebagai narasumber, reviewer, dan pendamping program pengembangan UMKM serta kewirausahaan berbasis digital.



Dr. Dewi Ratih, S.E., M.S.M.

Dr. Dewi Ratih, S.E., M.S.M. adalah dosen dan peneliti di Universitas Negeri Surabaya (Unesa University), dengan spesialisasi di bidang Manajemen Keuangan. Penulis merupakan akademisi/praktisi di bidang kewirausahaan, manajemen keuangan, akuntansi dan perpajakan serta manajemen strategi. Pengalaman akademik dan profesional penulis mencakup pengajaran kewirausahaan, pendampingan UMKM, penelitian terkait pembiayaan usaha, inovasi bisnis, serta tata kelola keuangan. Profil Akademik Afiliasi: Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), Unesa. Departemen: Manajemen. Kualifikasi: S.E. (Sarjana Ekonomi) dalam bidang akuntansi di Universitas Brawijaya, gelar M.S.M. (Magister Sains Manajemen) pada Universitas Airlangga, dan meraih gelar Dr. (Doktor) dari Universitas Gadjah Mada. Pengajaran dan keahlian beliau mengajar beberapa mata kuliah bisnis dan ekonomi digital tingkat lanjut, termasuk: Analisis Investasi dan Manajemen Portofolio. Kepemimpinan Strategis Global. Kewirausahaan Terpadu. Bisnis Digital (Sistem Informasi Akuntansi Digital). Teori Manajemen. Fokus penelitian karyanya sering kali selaras dengan Sustainable Development Goals (SDGs), berkontribusi pada kemajuan akademik ilmu manajemen.



Dr. Sanaji, S.E., M.Si.

Dr. Sanaji, S.E., M.Si., merupakan dosen dan peneliti pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya (UNESA). Beliau memiliki kepakaran di bidang Manajemen Pemasaran, Strategi Pemasaran, Riset Pemasaran, Perilaku Konsumen, serta Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Selain aktif mengajar, beliau juga terlibat dalam berbagai kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berfokus pada pengembangan pemasaran, inovasi bisnis, kewirausahaan, dan transformasi digital UMKM. Pendidikan sarjana, magister, dan doktor ditempuh di Universitas Airlangga dengan konsentrasi Ilmu Manajemen. Ketertarikan akademiknya berkembang pada kajian strategi pemasaran, perilaku konsumen, teknologi digital, serta inovasi bisnis yang berkontribusi terhadap peningkatan daya saing organisasi dan UMKM.