



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK



RISET KELANGGENGAN BISNIS DALAM EKOSISTEM DIGITAL

(business sustainability research in digital ecosystems)

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

RISET KELANGGENGAN BISNIS DALAM EKOSISTEM DIGITAL

(business sustainability research in digital ecosystems)

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-8120-98-7 (PDF)



9 786238 120987

**Riset Kelanggengan Bisnis dalam Ekosistem Digital
(business sustainability research in digital ecosystems)**

Penulis :

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

ISBN : 978-623-8120-98-7

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yuniyanto, S.Ds., M.Kom.

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Anggota IKAPI No: 279 / ALB / JTE / 2023

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkah-Nya yang melimpah, yang telah memungkinkan penyelesaian penulisan buku dengan judul ***“Riset Kelanggengan Bisnis dalam Ekosistem Digital”***. Buku ini merupakan kumpulan penelitian yang mengadaptasi kemajuan bisnis digital di era global. Buku ini mencakup pengembangan dan riset yang dirangkum menjadi kajian temuan bisnis digital yang baru untuk mendorong ide bisnis digital.

Kehadiran ekosistem digital telah mengubah lanskap bisnis secara mendalam, mendorong perubahan yang cepat dan kompleks. Di tengah arus perubahan ini, pemahaman akan faktor-faktor yang mempengaruhi kelanggengan bisnis menjadi semakin penting. Oleh karena itu, riset mengenai kelanggengan bisnis dalam ekosistem digital menjadi sangat relevan dan strategis. Ketika perusahaan beradaptasi dengan teknologi digital, mereka tidak hanya menghadapi peluang pertumbuhan yang tak terbatas, tetapi juga berbagai tantangan baru yang mungkin mengancam kelangsungan bisnis mereka. Pemahaman mendalam tentang dinamika ekosistem digital, termasuk perubahan perilaku konsumen, inovasi teknologi, dan persaingan pasar, menjadi kunci dalam membangun strategi yang dapat memastikan kelanggengan bisnis di era digital ini.

Melalui riset ini, diharapkan dapat diungkapkan berbagai faktor kunci yang memengaruhi kelanggengan bisnis dalam ekosistem digital, serta strategi yang efektif untuk menghadapi tantangan yang ada. Pengetahuan yang diperoleh dari riset ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi para pemangku kepentingan bisnis, mulai dari pemilik usaha hingga pengambil keputusan tingkat perusahaan, untuk mengembangkan langkah-langkah yang tepat guna memastikan kelanggengan bisnis mereka di era digital yang terus berkembang ini.

Bab 1 buku ini akan membahas kewirausahaan dalam era digital yang melibatkan integrasi teknologi dalam pembentukan dan transformasi bisnis. Wirausahawan perlu responsif terhadap perubahan lingkungan dengan menghasilkan bukti kewirausahaan, sementara lingkungan teknologi digital mempengaruhi perilaku dan menciptakan bisnis baru yang terlahir secara digital. Dalam bab ke 2 akan menguraikan model internasionalisasi UKM, mempertimbangkan bagaimana digitalisasi mempengaruhi hal tersebut, serta menyajikan hasil penelitian untuk membahas dampak digitalisasi terhadap pengalaman internasionalisasi Perusahaan-perusahaan tersebut. Bab 3 ini meneliti sifat-sifat yang membedakan perusahaan digital yang baru lahir dan membawa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, serta untuk merancang sebuah model konseptual yang dapat menjadi landasan untuk penelitian di masa depan. bab ini juga menegaskan pentingnya memperkuat fondasi teoritis untuk memberikan legitimasi pada bidang kewirausahaan internasional, dengan fokus khusus pada perusahaan-perusahaan digital yang baru lahir. Selanjutnya bab ke 4 akan menggambarkan bagaimana perubahan di era kewirausahaan digital ini telah mempengaruhi struktur rantai nilai global, hal ini mencakup penjelasan dampak digitalisasi di masa-masa lampau. Pada bab ke 5 ini membahas pertanyaan ini dengan menyajikan pendekatan teoretis baru yang

dikonseptualisasikan, yang disebut *Erschließung*, dan menunjukkan potensi dalam konteks Transformasi Besar. Pendekatan *Erschließungs-* interdisipliner ini memiliki keistimewaan karena dirancang untuk menangani dan memperoleh berbagai kelompok sasaran secara sistematis serta bersifat integratif dan disesuaikan dengan kekhasan Jerman. Bab 6 akan menjelaskan tentang sejarah, situasi saat ini, dan prospek di masa depan dari kerangka kemampuan dinamis. Tulisan ini lebih bersifat refleksi pribadi terhadap kemajuan yang telah dicapai sampai saat ini dan tantangan yang masih harus dihadapi. Kerangka kemampuan dinamis telah terbukti menjadi bidang yang sangat produktif untuk penelitian, dan tidak ada indikasi bahwa momentumnya akan berkurang. Bab ke 7 ini menjelaskan respons dari program pelatihan yang sangat kompleks, *Ideas to Innovation (i2i)*, terhadap tantangan tersebut. *i2i* dirancang berdasarkan pendekatan pembelajaran berdasarkan pengalaman yang mencakup serangkaian aktivitas yang dilakukan baik dalam kelompok besar maupun kecil. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efektivitas kewirausahaan delegasi melalui pengalaman langsung dan refleksi.

Bab 8 Bagian ini bertujuan untuk melakukan refleksi kritis terhadap penggunaan metodologi pelacakan mata dalam penelitian tentang pendidikan kewirausahaan serta mengidentifikasi tantangan metodologis yang terjadi. Pada bagian akhir, beberapa implikasi untuk penelitian lebih lanjut dalam domain pendidikan kewirausahaan dibahas, bersama dengan batasan-batasan yang melekat dalam penelitian yang menggunakan pendekatan pelacakan mata. Bab ke 9 ini memiliki tujuan untuk melakukan prediksi terhadap perilaku keterlibatan pelanggan (CEB) seperti menyukai, berbagi, memberi komentar, dan merespons emoji pada postingan perusahaan di Facebook. Tinjauan literatur yang relevan tentang CEB di platform media sosial diperkenalkan, dan pendekatan perilaku terhadap CEB diintegrasikan. Fokusnya terutama pada upaya untuk mengubah pembahasan akademis mengenai kekuatan pembelajaran mesin dalam memprediksi CEB di Facebook. Selanjutnya dalam bab 10 ini bertujuan untuk menganalisis dan mengembangkan konsep universitas kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial dari berbagai perspektif, termasuk pendekatan teoritis tentang aliran pengetahuan regional di lembaga pendidikan tinggi dan ekosistem inovasi sosial, serta sudut pandang kebijakan dan penelitian. Peran universitas kewirausahaan dalam ekonomi pengetahuan dipandang sebagai alat untuk "inovasi dan pembangunan" yang dianggap sebagai solusi bagi paradigma inovasi sosial. Karena signifikansinya dalam strategi Uni Eropa, peran universitas wirausaha dan ekosistem inovasi sosial semakin penting dalam diskursus kebijakan pertumbuhan ekonomi berbasis pengetahuan regional di Uni Eropa. Pertumbuhan berbasis pengetahuan di lembaga pendidikan tinggi (HEI) menjadi fokus dalam konteks ini. Selanjutnya dalam bab 11 ini, kami menjelajahi bagaimana ekosistem kewirausahaan dapat menjadi penopang bagi perluasan usaha berkelanjutan serta membantu mengatasi hambatan dan dilema yang terkait dengan meningkatkan keberlanjutan. Bab konseptual ini membahas isu-isu terpilih yang terkait dengan perluasan usaha berkelanjutan dalam konteks ekosistem, serta mengidentifikasi hambatan dan dilema umum yang terkait dengan upaya meningkatkan keberlanjutan. Kontribusi utama dari bab ini adalah menghubungkan literatur tentang

peningkatan inovasi berkelanjutan dengan diskusi tentang dukungan ekosistem dalam konteks kewirausahaan.

Demikian buku riset ini dibuat, dengan harapan supaya pembaca dapat memahami informasi dan juga mendapat wawasan. Penulis juga mengajak para pembaca untuk merefleksikan pentingnya memahami konsep-konsep keberlanjutan dalam konteks ekosistem digital. Diharapkan setelah membaca buku ini, pemahaman mereka tentang bagaimana bisnis dapat beroperasi secara berkelanjutan dalam lingkungan digital akan membekali para pembaca dengan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan masa depan dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi, sosial, dan lingkungan yang lebih berkelanjutan. Terima kasih.

Semarang, April 2024

Penyusun

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata pengantar	ii
Daftar Isi	v
BAB 1 ARTIFISIALITAS DAN KEBERLANJUTAN DALAM KEWIRAUSAHAAN	1
1.1. Perkenalan	1
1.2. Mendefinisikan Konsep Artifisialitas	3
1.3. Artificiality Dalam Kewirausahaan	4
1.4. Keberlanjutan Dalam Kewirausahaan	4
1.5. Konsekuensi Ai Dalam Kewirausahaan Berkelanjutan	6
1.6. Membuka Masa Depan Kewirausahaan Berkelanjutan Di Lingkungan Buatan	11
Daftar Pustaka	12
BAB 2 DAMPAK DIGITALISASI PADA INTERNASIONALISASI UKM	15
2.1. Model Internasionalisasi UKM Terpilih	16
2.2. Dampak Digitalisasi Terhadap Bisnis	19
2.3. Pengaruh Digitalisasi Dalam Internasionalisasi Bisnis	22
2.4. Metode Dan Asumsi Penelitian	23
2.5. Digitalisasi Dalam Membentuk Proses Internasionalisasi	25
2.6. Kesimpulan	34
Daftar Pustaka	35
BAB 3 KEUNGGULAN KOMPETITIF DIGITAL DI PASAR YANG BERAGAM	39
3.1. Pendahuluan	39
3.2. Metode Yang Dipakai	41
3.3. Peran Digitalisasi Menghadapi Perubahan Global Di Perusahaan Saat Ini	42
3.4. Born Digital Dan Internasionalisasinya	46
3.5. Daya Saing Perusahaan Digital Lahir	49
3.6. Model Konseptual Penelitian Masa Depan	52
3.7. Pembahasan, Kesimpulan, Dan Arah Penelitian Masa Depan	53
Daftar Pustaka	56
BAB 4 PARADOKS TEKNOLOGI RANTAI NILAI DALAM KEWIRAUSAHAAN DIGITAL	60
4.1. Pendahuluan	60
4.2. Kewirausahaan Digital Dan Konfigurasi Rantai Nilai	61
4.3. Penelitian Dampak Pandemi Covid-19 Dalam Konteks Saat Ini	68
4.4. Masa Depan Penelitian: 'Keputusan Lokasi' Dalam Gvc Di Era Digital	70
4.5. Catatan Penutup	73
Daftar Pustaka	74
BAB 5 KEWIRAUSAHAAN DALAM TRANSFORMASI JERMAN	81
5.1. Pendahuluan	81
5.2. Transformasi Hebat: Tantangan Dan Fitur	84
5.3. Konsep Erschließung Dalam Kewirausahaan	91
5.4. Transformasi Digital Dan Keberlanjutan: Pendekatan Erschließungs	98
5.5. Kesimpulan Dan Penelitian Masa Depan	102

Daftar Pustaka	104
BAB 6 EVOLUSI KERANGKA KEMAMPUAN DINAMIS	110
6.1. Pendahuluan	110
6.2. Asal Usul Kerangka Kemampuan Dinamis	111
6.3. Akar Dalam Kerangka Kemampuan Dinamis	113
6.4. Kerangka Kemampuan Dinamis	115
6.5. Kemampuan Dinamis Yang Diterapkan: Transformasi Digital	117
6.6. Pembagian Dalam Sastra Kemampuan Dinamis	119
6.7. Masa Depan Kerangka Kemampuan Dinamis	123
Daftar Pustaka	124
BAB 7 KURSUS KEWIRAUSAHAAN - DARI TATAP MUKA KE ONLINE	130
7.1. Pendahuluan	130
7.2. Tinjauan Pustaka	132
7.3. Pengembangan Kerangka Konseptual	139
7.4. Metode Yang Digunakan	140
7.5. Hasil	142
7.6. Kesimpulan	149
7.7. Implikasi Teoritis	150
Daftar Pustaka	151
Lampiran	157
BAB 8 TEKNOLOGI EYE-TRACKING BIDANG PENDIDIKAN KEWIRAUSAHAAN	164
8.1. Metodologi	164
8.2. Pendidikan Kewirausahaan	165
8.3. Teknologi Pelacakan Mata	168
8.4. Teori Yang Diterapkan Dalam Penelitian Pelacakan Mata	169
8.5. Data Dan Analisis Pelacakan Mata	172
8.6. Peluang Penelitian Eye-Tracking Dalam Pendidikan Kewirausahaan	173
8.7. Komponen Kompetensi Kewirausahaan	173
8.8. Tantangan Perancangan Sistem Berbasis Pelacakan Mata	177
8.9. Penerapan Eye-Tracking Terhadap Pendidikan Kewirausahaan	179
8.10. Kesimpulan	182
Daftar Pustaka	182
BAB 9 PREDIKSI PERILAKU PELANGGAN MENGGUNAKAN METODE RANDOM FOREST	190
9.1. Pendahuluan	190
9.2. Latar Belakang Teoritis	193
9.3. Pengembangan Kerangka Konseptual	199
9.4. Metodologi	200
9.5. Pengkodean Variabel	201
9.6. Hasil Deskriptif	205
9.7. Kesimpulan Dan Pembahasan	206
Daftar Pustaka	209
BAB 10 UNIVERSITAS WIRAUSAHA DAN EKOSISTEM INOVASI SOSIAL	216
10.1. Pendahuluan	216

10.2. Latar Belakang Teori Universitas Wirausaha Dan Ekosistem Inovasi Sosial	220
10.3. Metode Penelitian	226
10.4. Triple Helix Dan Pertumbuhan Ekonomi Berbasis Pengetahuan	228
10.5. Rekomendasi Dan Kesimpulan	234
10.6. Daftar Pustaka	236
BAB 11 PERAN KEWIRAUSAHAAN MENDORONG INOVASI BERKELANJUTAN	243
11.1. Menumbuhkan Kewirausahaan Berkelanjutan Melampaui Niche Lokal	243
11.2. Peningkatan Dalam Proses Kewirausahaan Berkelanjutan	246
11.3. Peningkatan Perusahaan Berkelanjutan: Tantangan Dan Hambatannya	247
11.4. Potensi Peran Ekosistem Wirausaha	249
11.5. Peningkatan Kewirausahaan Berkelanjutan Di Luar Regional	253
11.6. Persimpangan Ekosistem Kewirausahaan Dan Peningkatan	260
Daftar Pustaka	262

BAB 1

ARTIFISIALITAS DAN KEBERLANJUTAN DALAM KEWIRAUSAHAAN

Abstrak

Koleksi yang telah diedit ini mengeksplorasi artifisialitas dan keberlanjutan dalam kewirausahaan di masa lalu, sekarang, dan masa depan, konsekuensi yang tidak terduga, dan cara menuju masa depan yang berkelanjutan. Pertama, kami mengintegrasikan konsep kewirausahaan dan artifisialitas. Kami mengusulkan agar wirausahawan menghasilkan artefak kewirausahaan usaha baru, perusahaan wirausaha, dan lain-lain yang memiliki fungsi dan tujuan yang ditetapkan untuk merespons kondisi lingkungan yang beragam di mana mereka beroperasi. Kedua, kami berpendapat bahwa lingkungan teknologi yang ada dapat dianggap sebagai artefak yang berdampak signifikan terhadap wirausaha, usaha baru, dan perusahaan wirausaha. Teknologi digital menghasilkan bentuk-bentuk usaha baru seperti yang terlahir secara digital dan mentransformasikan perusahaan-perusahaan lama untuk mengadopsinya. Teknologi digital hadir dengan memvirtualisasikan lingkungan kita sehari-hari dan mendorong perubahan perilaku dan kognitif, yang memerlukan kemampuan baru, misalnya kemampuan dinamis. Terakhir, kami menyimpulkan dengan pertanyaan penelitian lebih lanjut yang harus dijawab oleh para pakar kewirausahaan, manajemen teknologi, dan keberlanjutan.

Kata Kunci Artificiality · Kewirausahaan · Keberlanjutan · Konsekuensi yang tidak terduga

1.1 PERKENALAN

Koleksi yang telah diedit ini mengeksplorasi artifisialitas dan keberlanjutan dalam kewirausahaan di masa lalu, sekarang, dan masa depan konsekuensi yang tidak terduga dan cara-cara ke depan menuju masa depan yang berkelanjutan. Secara khusus, kami menghubungkan keartifisialan, keberlanjutan, dan kewirausahaan, serta adaptasi yang merupakan karakteristik dari hal-hal buatan dengan fenomena spesifik dari teknologi digital baru yang memicu perubahan berkelanjutan dan signifikan dalam kehidupan dan bisnis kita. Meskipun penelitian kewirausahaan digital berfokus pada pengembangan dan manajemen teknologi digital, buku ini mencakup proses dan mekanisme kemampuan beradaptasi yang berkelanjutan dari wirausahawan, logika bisnis perusahaan rintisan, dan perilaku kolaboratif dalam konteks transformasi digital, termasuk prevalensi Kecerdasan Buatan.

Istilah “buatan”, dalam beberapa tahun terakhir, hampir secara default dikaitkan dengan ilmu Kecerdasan Buatan. Gagasan Herbert A. Simon, sebagaimana disajikan dalam *The Sciences of the Artificial* (Simon, 1996), mengingatkan kita bahwa benda buatan ada sebagai benda yang disintesis artefak yang mungkin meniru atau tidak meniru fenomena alam. Lebih lanjut, artefak memiliki fungsi dan tujuan yang dirancang sebagai respons terhadap kondisi lingkungan di mana artefak tersebut berada. Oleh karena itu, artifisial mempunyai resonansi khusus dengan konsep kewirausahaan. Setiap hari, wirausaha

merancang produk, layanan, proses, model bisnis, desain organisasi, usaha, hubungan, kolaborasi, ekosistem, wacana, dan praktik yang baru dan disesuaikan; ini dapat dianggap sebagai artefak kewirausahaan.

Simon (1996) berpendapat bahwa inti aktivitas intelektual dalam merancang artefak untuk mencapai tujuan adalah mengubah situasi yang ada menjadi keadaan yang diinginkan. Agenda keberlanjutan, transformasi digital, dan pemulihan ekonomi pasca-Covid-19 menunjukkan kemungkinan kondisi yang diinginkan di masa depan. Seperti yang ditulis JG Ballard dalam novelnya *Empire of the Sun*, “realitas itu sendiri adalah rangkaian panggung yang dapat dibongkar secara harfiah dalam semalam. Rutinitas kita sehari-hari, kehidupan rumah tangga kita, sekolah. Tidak ada yang seaman yang kita bayangkan.” Bagaimana reaksi kewirausahaan terhadap tantangan seperti ini sebelumnya? Pelajaran apa yang telah dipelajari dan perlu diteruskan? Bagaimana kewirausahaan dan artefak kewirausahaan dapat menjawab tantangan saat ini? Apa yang harus menjadi pola pikir pengusaha untuk menjamin adaptasi berkelanjutan? Bagaimana kita dapat menerima dan menanamkan logika bisnis baru?

Koleksi yang telah diedit ini memberikan kontribusi pada teori kewirausahaan dalam dua cara. Pertama, kami mengintegrasikan konsep kewirausahaan dan artifisialitas. Kami mengusulkan agar wirausahawan menghasilkan artefak kewirausahaan usaha baru, perusahaan wirausaha, dan lain-lain yang memiliki fungsi dan tujuan yang ditetapkan untuk merespons kondisi lingkungan yang beragam (misalnya, bisnis, politik, budaya, dan teknologi) di mana mereka beroperasi. Gagasan ini membantu menerjemahkan prinsip-prinsip artifisialitas ke dalam kerangka kewirausahaan. Kedua, kami berpendapat bahwa lingkungan teknologi yang ada dapat dianggap sebagai artefak yang berdampak signifikan terhadap wirausaha, usaha baru, dan perusahaan wirausaha. Teknologi digital menghasilkan bentuk-bentuk usaha baru seperti yang terlahir secara digital dan mentransformasikan perusahaan-perusahaan lama untuk mengadopsinya. Teknologi digital hadir bersamaan dengan virtualisasi lingkungan kita sehari-hari dan mendorong perubahan perilaku dan kognitif dalam aktivitas kewirausahaan sehari-hari.

Lebih jauh lagi, koleksi ini berkontribusi pada diskusi mengenai artifisialitas dengan mengusulkan bahwa tidak hanya usaha baru dan perusahaan kewirausahaan yang dapat dianggap sebagai artefak kewirausahaan, namun juga lingkungan eksternalnya, seperti teknologi digital yang ada, merupakan artefak dari ekonomi inovasi. Sampai saat ini, lingkungan eksternal, yang terdiri dari artefak, dianggap alami atau setidaknya tidak dikonseptualisasikan sebagai buatan. Namun, argumen kami sebelumnya membuka perspektif baru bahwa lingkungan eksternal termasuk dalam prinsip artifisialitas pada tingkat yang lebih makro. Akibatnya, muncul pertanyaan penelitian baru: bagaimana artefak yang berbeda berinteraksi? Bagaimana artefak dengan tingkat agregasi yang lebih tinggi seperti lingkungan teknologi mempengaruhi artefak dengan tingkat agregasi yang lebih rendah seperti usaha baru dan perusahaan wirausaha? Apa saja tantangan baru yang dihadapi wirausahawan ketika mereka menyadari bahwa mereka menciptakan artefak—usaha baru dan lingkungan eksternal mereka? Terakhir, bagaimana tipologi dan hierarki artefaknya?

Kami telah menyusun bab kami untuk menyoroti fenomena kepalsuan yang kurang dibahas dalam bidang manajemen dan kewirausahaan pada khususnya. Selanjutnya, kami menghubungkan artifisialitas dan keberlanjutan dengan teori kewirausahaan. Terakhir, setelah kami mendefinisikan dan menjelaskan konsep-konsep utama dari koleksi yang telah diedit, kami memberikan analisis terhadap penelitian saat ini yang diwakili oleh bab-bab dalam buku ini – hasil analisis tersebut menyaring konsekuensi-konsekuensi yang tidak terduga dari kepalsuan dalam kewirausahaan berkelanjutan sebagai jalur penelitian di masa depan.

1.2 MENDEFINISIKAN KONSEP ARTIFISIALITAS

Simon (1996, hal. 4) mendefinisikan artifisialitas sebagai “diproduksi oleh seni, bukan oleh alam; buatan manusia sebagai kebalikan dari alam.” Simon dan Barenfeld (1969) mengidentifikasi empat ciri utama yang membedakan buatan dari alam: (1) benda buatan dibuat oleh manusia; (2) benda buatan dapat meniru tampilan dan keberadaan benda alam; namun, mereka tetap berbeda dari alam dalam berbagai aspek; (3) benda artifisial bersifat fungsional, mempunyai tujuan, dan adaptif (dibentuk oleh lingkungan); (4) benda artifisial diuraikan dalam bentuk imperatif dan bersifat deskriptif. Simon (1996) lebih lanjut berargumentasi bahwa ketika mendiskusikan benda-benda artifisial, kita perlu mempertimbangkan tujuan atau misi serta ciri-ciri artefak tersebut, dan lingkungan di mana benda-benda artifisial tersebut berfungsi. Misalnya, sebuah usaha baru atau perusahaan wirausaha sebagai artefak buatan manusia dapat didefinisikan berdasarkan misinya, yang secara umum dapat melayani masyarakat atau menghasilkan keuntungan bagi pemilik dan investor.

Ketika kita mendeskripsikan fitur atau karakteristik suatu usaha baru atau perusahaan wirausaha, kita mungkin fokus pada jumlah karyawan, besarnya pendapatan, desain organisasi, budaya, atau faktor lainnya. Yang terakhir, usaha baru dan perusahaan kewirausahaan beroperasi di lingkungan spesifik yang membentuk kinerja mereka dan mempengaruhi fitur internal suatu organisasi (Krippendorff, 2011; Hein & Hein, 2000). Misalnya, perusahaan rintisan (start-up) yang beroperasi di lingkungan yang kaya akan modal ventura seperti Silicon Valley perlu mengembangkan desain organisasi yang sesuai untuk skala yang cepat: persyaratan seperti itu tidak selalu berlaku bagi perusahaan rintisan yang didirikan di wilayah dengan tingkat investasi yang lebih sedikit. Selain itu, dengan maraknya teknologi digital dalam beberapa tahun terakhir, usaha baru dan perusahaan wirausaha perlu beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan lingkungan bisnis, budaya, dan politik. Adaptasi ini membawa beberapa perubahan dalam lingkungan internal perusahaan menyempurnakan desain organisasi dan hubungan dengan pelanggan, termasuk mengembangkan ekosistem yang lebih luas, membangun kemampuan, dan mekanisme pembelajaran untuk merangkul keharusan baru yang signifikan (misalnya, Simon, 1988; O'Rourke dkk., 2020; Milleville-Pennel & Charron, 2015).

1.3 ARTIFICIALITY DALAM KEWIRAUSAHAAN

Seperti dibahas di atas, usaha baru atau perusahaan wirausaha adalah artefak buatan manusia. Oleh karena itu, mereka mematuhi semua prinsip artifisialitas. Selain itu, perusahaan berinteraksi dengan lingkungan buatan yang diciptakan oleh teknologi digital buatan manusia. Namun, hanya ada sedikit penelitian mengenai apa yang terjadi ketika artefak bertabrakan, terutama ketika artefak kedua mewakili lingkungan eksternal yang membawa keharusan baru bagi perusahaan: pertemuan artefak internal dan eksternal.

Misalnya, Milleville-Pennel dan Charron (2015), yang menyelidiki simulator mengemudi versus mengendarai mobil sungguhan, telah membedakan beberapa indikator untuk mengukur perbedaan perilaku pengemudi di lingkungan yang berbeda. Mereka memantau:

- (1) validitas perilaku (sejauh mana seorang aktor berperilaku sama baik dalam organisasi virtual" maupun dalam lingkungan konvensional);
- (2) validitas kognitif (kesamaan fungsi kognitif yang diterapkan dalam organisasi virtual dibandingkan dengan pengaturan konvensional);
- (3) validitas perasaan yang mempengaruhi (kesamaan perasaan [misalnya stres, kecemasan, tekanan, dan perasaan menguasai yang ditingkatkan dalam organisasi virtual berbeda dengan pengaturan konvensional]); dan
- (4) perasaan kehadiran (perasaan subyektif terhadap ilusi tempat dan ilusi masuk akal).

Keempat indikator ini dapat dengan mudah diterjemahkan ke dalam penelitian kewirausahaan, untuk membandingkan perusahaan yang terlahir digital atau go-digital dengan perusahaan rintisan konvensional. Sebagian besar perusahaan yang "born-digital" atau "go-digital" hanya didasarkan pada rantai nilai digital dan model bisnis yang diberdayakan oleh infrastruktur teknologi digital (Vadana et al., 2021; Sarasvathy, 2003; Pundziene & Geryba, Forthcoming). Akibatnya, organisasi itu sendiri, hubungan, komunikasi intra dan antar unit, produk dan layanan, serta interaksi dengan pelanggan dan ekosistem dapat terjadi secara virtual. Dengan demikian, mempertimbangkan validitas perilaku, validitas kognitif, dan validitas pengaruh terhadap perasaan dan perasaan kehadiran wirausahawan (pendiri dan salah satu pendiri), investor, dewan direksi, dan karyawan secara lebih umum merupakan pertanyaan penelitian yang relevan. Namun, sejauh pengetahuan kami, bidang ini masih kurang diteliti.

Meredith et al., (2002) berpendapat bahwa, "Anda harus mau belajar dari pengalaman dan berubah dari waktu ke waktu. Anda harus selalu sadar cara baru untuk meningkatkan produktivitas Anda sendiri. Salah satu kunci utama kesuksesan Anda adalah keterlibatan Anda dalam pertumbuhan pribadi yang berkelanjutan."

1.4 KEBERLANJUTAN DALAM KEWIRAUSAHAAN

Umumnya pembangunan berkelanjutan didefinisikan sebagai "pembangunan yang memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri" menurut PBB (WCED, 1987). Definisi ini mencakup keadilan intra dan antar generasi dalam hal faktor sosial, ekologi, dan ekonomi. Kombinasi ini

menjadikan konsep keberlanjutan menjadi sangat kompleks dan sulit dipahami. 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) yang diusulkan oleh PBB (2015) berfungsi sebagai peta jalan menuju masa depan global yang berkelanjutan bagi masyarakat semua. Untuk mencapai tujuan-tujuan ini memerlukan upaya yang sangat besar, tidak lain adalah “transisi besar” dalam masyarakat kita dalam berbagai cara yang melibatkan semua aktor masyarakat.

Kunci proses digital bisnis adalah mencakup penelitian dan pengembangan, pemasaran, manufaktur, dan logistik masuk dan keluar. Digital bisnis sangat diperlukan guna meningkatkan banyak sector mulai dari micro hingga macro (Putra, N.T.A. 2019). Pada tingkat mikro dari transisi besar menuju dunia berkelanjutan, wirausahawan berkelanjutan berupaya memajukan perubahan bersama dengan pelaku politik, sipil, dan pelaku bisnis lainnya. Peran ekonomi sebenarnya dari wirausahawan yang membangun usaha dan model bisnis berkelanjutan adalah untuk menyediakan “barang dan jasa masa depan yang melestarikan lingkungan alam dan/atau komunal dan memberikan keuntungan pembangunan bagi pihak lain” (Shepherd & Patzelt, 2011, hal. 632) juga sebagai “mempromosikan pembangunan berkelanjutan melalui aktivitas perusahaan kewirausahaan” (Lüdeke-Freund 2020, hal. 667). Namun, hal ini tidak hanya sekedar fungsi pasokan ekonomi yang konvensional. Sebaliknya, wirausahawan berkelanjutan, antara lain, berperan sebagai agen perubahan dalam proses ini.

Pengusaha berkelanjutan mendukung transisi di atas melalui “[i] penemuan yang berpotensi menciptakan dampak ekologi dan sosial yang positif, [namun, mereka] harus meninggalkan ceruk pasar mereka untuk berubah menjadi inovasi keberlanjutan yang efektif” (Lüdeke-Freund 2020, hal.665). Untuk memperluas dampaknya dari tingkat lokal hingga tingkat rezim (dan mungkin lebih jauh lagi), wirausahawan berkelanjutan dapat bekerja sama dengan para pemangku kepentingan yang memiliki misi keberlanjutan dalam ekosistem di sekitar mereka dan bertindak sebagai “sekelompok aktor yang saling berhubungan dalam komunitas geografis lokal yang berkomitmen terhadap pembangunan berkelanjutan” (O’Shea dkk. 2021, hal. 1097). Transisi berkelanjutan di seluruh masyarakat, misalnya, metode produksi, rantai nilai, atau seluruh industri memerlukan perubahan struktur dan institusi yang muncul dari institusi wirausaha yang bertindak sebagai agen perubahan di atas (Beckert, 1999). Persyaratan ini secara langsung menghubungkan kewirausahaan dan buatan, lingkungan dalam dan luar, melalui gagasan perancangan sehubungan dengan keadaan masa depan yang diinginkan (Simon & Barenfeld, 1969).

Pembangunan berkelanjutan dan digitalisasi merupakan salah satu tantangan sekaligus peluang terbesar yang dihadapi masyarakat kita saat ini. Oleh karena itu, keduanya sering disatukan dalam istilah “transisi kembar”. Era digital dapat memberikan inovasi teknis yang penting untuk mencapai dekarbonisasi. Namun, meskipun digitalisasi menawarkan banyak peluang untuk memajukan pembangunan berkelanjutan, jika kedua tantangan tersebut tidak diselesaikan dengan mempertimbangkan tantangan lainnya, konsekuensi jangka panjangnya juga bisa sangat merugikan.

Unsur strategis utama dalam mentransformasi industri fisik serta rantai pasokan dan nilai tradisionalnya adalah inovasi teknologi yang menyertainya dan digitalisasi rutinitas industri yang berkelanjutan, misalnya, penggunaan IoT (Internet of Things), VR (virtual

reality), atau AI (kecerdasan buatan) teknologi dalam ide usaha baru yang berkelanjutan atau model bisnis berkelanjutan di tingkat perusahaan. Transisi kembar menuju keberlanjutan dan artifisialitas dalam kehidupan sosial dan ekonomi adalah arena utama bagi wirausahawan berkelanjutan yang menggabungkan ide bisnis berkelanjutan dan teknologi digital. Namun bagaimana wirausahawan mengintegrasikan keberlanjutan dan digitalisasi ke dalam proses mereka masih kurang dipahami. Mengingat transisi yang rumit ini, para wirausahawan mengambil peran sebagai pemasok barang dan jasa baru yang berkelanjutan serta menjadi agen perubahan. Selain itu, wirausahawan berkelanjutan juga ditugaskan untuk menanggung risiko dalam mengeksplorasi solusi alternatif yang menjanjikan, namun tidak pasti, dan berkelanjutan dalam dekarbonisasi di berbagai bidang masyarakat seperti mobilitas atau produksi pangan. Untuk mencapai tujuan ini, teknologi virtual dan digital baru mempunyai potensi besar, namun juga mengandung ketidakpastian besar dalam hal kelayakan teknis, penerimaan masyarakat, dan penggunaan komersial. Menavigasi masa depan yang tidak diketahui ini adalah, dan selalu, merupakan inti dari pengambilan risiko kewirausahaan yang berkelanjutan dan umum.

1.5 KONSEKUENSI AI DALAM KEWIRAUSAHAAN BERKELANJUTAN

Penelitian terkini mengenai kewirausahaan berkelanjutan dalam konteks lingkungan buatan seperti platform digital dan lingkungan virtual kolaboratif, ruang media, konferensi video, dan telepresence, secara umum, dapat diklasifikasikan menjadi tiga narasi penting: (1) perusahaan ventura dan kewirausahaan baru beradaptasi dengan transformasi digital dan memanfaatkannya untuk membuka peluang bisnis baru; (2) membangun kemampuan baru dan mekanisme pembelajaran untuk meningkatkan daya saing usaha baru atau perusahaan wirausaha yang beroperasi di pasar yang didominasi oleh lingkungan buatan, dan terakhir, (3) menetapkan keharusan baru untuk berhubungan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan dalam bisnis. ekosistem. Pengusaha berkelanjutan yang paling ambisius, berbeda dengan mereka yang hanya bertujuan untuk mengurangi dampak buruk atau menyelamatkan kesadaran melalui kegiatan CSR yang sadar secara optik, dengan sengaja mencari dampak positif terhadap lingkungan dan sosial. Seperti yang George dkk. (2021) menunjukkan, komitmen terhadap perubahan transformatif ini “memberdayakan pandangan sistem” yang secara langsung menghubungkan lingkungan dalam dan luar perusahaan.

Merangkul Transformasi Digital Dan Membuka Peluang Bisnis Baru

Digitalisasi dan dampaknya terhadap model internasionalisasi UKM oleh Aleksandra Gawęł, Katarzyna Mroczek-Dąbrowska dan Maciej Pietrzykowski Digitalisasi menjadi inovasi yang mengubah permainan dalam banyak aspek, termasuk internasionalisasi UKM. Bab ini mengajukan pertanyaan penting bagaimana transformasi digital memengaruhi model internasionalisasi UKM Polandia? Berdasarkan studi kelompok kuasi-fokus, penulis mengeksplorasi konsekuensi tak terduga dari digitalisasi dalam membangun model internasionalisasi yang kompetitif. Beberapa wawasan yang ditawarkan pada poin ini: digitalisasi mengubah gagasan tentang jaringan dari lingkaran mitra yang relatif kecil dan saling bergantung menjadi jaringan pemangku kepentingan yang tidak terbatas dan seperti

platform; UKM yang mengejar internasionalisasi berkeinginan untuk menciptakan dan mempertahankan reputasi yang unggul, terutama dengan cara menangani mitra potensial dan masih belum diketahui; terakhir, digitalisasi mengalihkan fokus dari pengetahuan pasar dan pengalaman bisnis ke kemampuan dan kematangan digital. Para penulis menyimpulkan bahwa berdasarkan studi eksplorasi mereka, UKM Polandia kurang mengakui “model panggung” dan lebih menghargai model internasionalisasi “berbasis sumber daya”. Hal ini dapat dijelaskan dengan meningkatnya nilai kapabilitas dan kemahiran digital dibandingkan dengan mendefinisikan secara operasional langkah-langkah ekspansi internasional yang berurutan.

Lahir secara digital: memahami keunggulan kompetitif berkelanjutan di berbagai pasar oleh Jurgita Sekliuckiene Digitalisasi bisnis adalah salah satu kekuatan pendorong di lingkungan saat ini dan tampaknya menjadi tren yang tidak dapat diubah. Saat ini kita melihat adanya transformasi digital pada perusahaan dan munculnya perusahaan-perusahaan yang sudah digital sejak awal. Perusahaan-perusahaan yang terlahir secara digital memiliki karakteristik yang memungkinkan mereka berekspansi dengan cepat di pasar internasional dan tetap kompetitif dalam jangka panjang. Born digitals: memahami keunggulan kompetitif berkelanjutan di berbagai pasar bertujuan untuk menganalisis karakteristik perusahaan yang terlahir digital yang mengarah pada keunggulan kompetitif berkelanjutan dan mengembangkan model konseptual yang akan menjadi dasar penelitian di masa depan. Beberapa sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan digital diidentifikasi, seperti inovasi, kreativitas, daya tanggap, teknologi digital, dan kemampuan tenaga kerja digital. Temuan utama terkait dengan peran kreativitas dalam daya tanggap perusahaan-perusahaan yang terlahir secara digital di masa perubahan sebuah karakteristik yang mendukung daya saing berkelanjutan mereka. Karakteristik yang baru didefinisikan dan sumber keunggulan kompetitif dari generasi digital yang terlahir harus mengonseptualisasikan pendekatan keunggulan kompetitif mereka di pasar yang berbeda sebagai konstruksi dinamis yang kompleks yang mencakup keunggulan teknologi, keunggulan sumber daya manusia, dan keunggulan diferensiasi.

Konfigurasi Rantai Nilai di Era Kewirausahaan Digital: Keputusan Lokasi dan Peran Paradoks Teknologi Digital oleh Zulima Fern Ández dan Alicia Rodriguez. Konfigurasi Rantai Nilai di Era Kewirausahaan Digital: Keputusan Lokasi dan Peran Paradoks Teknologi Digital mengkaji hubungan antara Kewirausahaan Digital dan Rantai Nilai Global (GVC). Analisis konfigurasi GVC di era kewirausahaan digital disajikan dengan mengklarifikasi kontribusi di masa lalu, mengkaji pekerjaan yang dihasilkan dari pandemi Covid-19, dan menguraikan saran untuk penelitian di masa depan. Bab ini memberikan kerangka konseptual untuk memahami dampak Teknologi Digital (DT) terhadap Kewirausahaan Digital, dan bagaimana dampak ini mendorong transformasi GVC. Kerangka kerja ini juga mempertimbangkan dampak Covid-19, peluang baru yang diciptakan untuk Kewirausahaan Digital, dan konsekuensi Covid-19 terhadap berbagai faktor lain yang berdampak pada GVC.

Transformasi digital pada ekonomi global mewakili pergeseran ke paradigma teknologi baru dan juga peluang kehancuran kreatif seperti yang ditulis Schumpeter. Dengan

kata lain, sebuah lanskap baru di mana wirausahawan dapat menemukan dan meluncurkan peluang-peluang baru yang menciptakan nilai. Inti dari bab ini adalah diskusi tentang apa yang penulis anggap sebagai paradoks yang dibawa oleh teknologi digital ke dalam rantai nilai global: fasilitas untuk memperluas atau mengontrak rantai nilai. Hal ini dibingkai sebagai paradoks lokasi, gagasan bahwa teknologi digital membantu perusahaan memperluas cakupan geografis mereka dan mengurangi biaya koordinasi dalam jaringan yang besar dan tersebar (yang mendukung offshoring) sekaligus mengurangi pentingnya lokasi kegiatan dan memperpendek pasokan. rantai (yang mendukung reshoring).

Bab ini mengulas secara kritis penelitian mengenai konfigurasi rantai nilai yang muncul akibat pandemi Covid-19. Laporan ini juga menunjukkan bahwa Covid-19 telah mempercepat transformasi digital yang menjadi landasan bagi banyak keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan. Lebih lanjut, laporan ini mengusulkan agar pemeriksaan titik temu antara literatur tentang Kewirausahaan Digital, GVC, dan Keberlanjutan bisa menjadi sangat penting untuk konfigurasi rantai nilai yang lebih berkelanjutan.

Bab ini diakhiri dengan mengidentifikasi bidang-bidang penelitian yang menjanjikan yang dapat menghasilkan wawasan yang akan memajukan pemahaman tentang konfigurasi rantai nilai di era kewirausahaan digital. Area peluang penelitian disajikan dalam tiga rangkaian: kekhususan DT dan lokasi yang berbeda; model bisnis digital baru; dan keberlanjutan digital. Berpikir dan Bertindak Kewirausahaan dalam Konteks Transformasi Besar di Jerman. Tentang Relevansi dan Potensi Erschließung sebagai Pendekatan Integratif oleh Ulrich Braukmann, Dominik Bartsch, Larissa Sternkopf dan Thomas Schauf.

Transformasi digital dan keberlanjutan sebagai artefak ekonomi inovasi global menimbulkan perubahan pada tingkat ekonomi, politik, dan masyarakat di Jerman. Pola pikir wirausaha dipandang sebagai langkah yang relevan untuk mengatasi perubahan ini. Para penulis bab ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana wirausahawan dan organisasi wirausaha di Jerman dapat secara efektif dan sah terlibat dalam Transformasi Besar digitalisasi dan keberlanjutan serta secara proaktif membentuknya. Sebagai hasil dari studi ini, empat karakteristik Transformasi Besar didefinisikan: sifat jangka panjang yang mengarah pada perubahan mendasar; kompleksitas dan saling ketergantungan yang besar; dampak signifikan terhadap perubahan masyarakat; jangkauan global Transformasi Besar. Akibatnya, digitalisasi dan transformasi keberlanjutan menimbulkan tantangan-tantangan “mendasar, antargenerasi, antarwaktu, dan internasional” yang tidak sepele. Solusinya dapat ditawarkan melalui usaha wirausaha yang intensif dan berkelanjutan yang mengubah tantangan menjadi peluang dan mengembangkan produk, layanan, dan proses baru yang dapat menyingkirkan produk dan layanan yang kurang berkelanjutan dari pasar. Terakhir, penulis mengusulkan sejumlah penelitian masa depan yang mengarah pada pemahaman lebih dalam tentang dampak Transformasi Besar pada tingkat makro dan organisasi.

Membangun Kemampuan dan Mekanisme Pembelajaran Baru untuk Meningkatkan Daya Saing di Pasar yang Didominasi oleh Lingkungan Buatan

Evolusi Kerangka Kapabilitas Dinamis oleh David J. Teece Kerangka Kapabilitas Dinamis David Teece telah mengubah cara penelitian melihat potensi inovasi perusahaan. Apa yang

membedakan kerangka ini dari perspektif inovasi lainnya adalah sifat dinamis dalam melihat sumber daya dan kemampuan perusahaan. Dan di sinilah peran kewirausahaan. Dalam bab “Evolusi Kerangka Kapabilitas Dinamis” ini, Teece berbicara tentang manajemen kapabilitas dinamis, yang harus bersifat kewirausahaan. Kewirausahaan terjadi dalam konteks yang sangat kompleks dan dinamis. Keberlanjutan dan keartifisialan dalam kewirausahaan memunculkan konsep-konsep relevan yang membawa dinamika ini ke dalam evolusi berkelanjutannya. Oleh karena itu, kita tidak dapat menyelami lebih dalam berbagai bidang konsep ini tanpa menerapkan perspektif fleksibel yang ditawarkan oleh Kerangka Kapabilitas Dinamis.

Mengubah Kursus Kewirausahaan yang Sangat Taktik “Ide Menjadi Inovasi” menjadi Model Penyampaian yang Sepenuhnya Online: Pelajaran untuk Teori dan Praktik oleh Egle Vaiciukynaite, Orsolya Ihasz, Sergey Portyanko, dan Shailendra Vyakarnam Keberlanjutan yang bertahan lama mengharuskan praktik dapat diadaptasi dan disesuaikan secara fleksibel untuk melanjutkan kesuksesan mereka. Namun, mempertahankan praktik yang sukses sangatlah sulit selama pandemi Covid-19. Yang paling penting, cara-cara pembelajaran baru harus dirancang. Hal ini khususnya sulit dilakukan dalam pendidikan kewirausahaan, di mana interaksi fisik untuk berbagi ide dan memperluas jaringan sangatlah penting. Dalam bab ini “Mengubah ‘Ide Menjadi Inovasi’ Kursus Kewirausahaan yang Sangat Taktik menjadi Model Penyampaian yang Sepenuhnya Online: Pelajaran untuk Teori dan Praktek” Vaiciukynaite dkk. merinci bagaimana kursus Ide untuk Inovasi dirancang ulang untuk lingkungan online jarak jauh, namun mencapai tujuan yang sama seperti pelatihan kewirausahaan yang ditempatkan secara fisik. Para penulis menggambarkan perjalanan mereka, hambatan yang mereka hadapi, dan rekomendasi mereka mengenai bagaimana interaksi dan kolaborasi digital dapat difasilitasi untuk mendorong kemandirian kewirausahaan dan pengembangan pola pikir kewirausahaan.

Penerapan teknologi pelacakan mata dalam bidang pendidikan kewirausahaan oleh Lina Kaminskienė, Ling Yi Chu dan Kateryna Horlenko Penerapan teknologi pelacakan mata dalam ilmu sosial, termasuk pendidikan kewirausahaan, telah meningkat secara signifikan. Penelitian tradisional dengan aplikasi pelacakan mata terutama berkonsentrasi pada aspek visual dalam proses pembelajaran, termasuk pemahaman teks. Bidang teknologi pelacakan mata yang sedang berkembang difokuskan pada pendidikan kewirausahaan, termasuk pendidikan guru, karena sekolah dianggap sebagai tahap penting untuk mengembangkan kompetensi kewirausahaan. Namun, seiring berkembangnya bidang ini, sekarang saatnya untuk mengkaji penelitian yang telah dilakukan dan mengkaji tantangan metodologis yang semakin meningkat terkait dengan teknologi pelacakan mata. Bab dalam buku ini mencoba untuk mensintesis keadaan penelitian saat ini, termasuk penerapan dan keterbatasannya, serta menawarkan ide-ide bermanfaat untuk penelitian di masa depan.

Menetapkan Pentingnya Baru untuk Berhubungan dengan Pelanggan dan Pemangku Kepentingan dalam Ekosistem

Solusi postingan merek di Facebook untuk meningkatkan keterlibatan pelanggan menggunakan model prediksi Random Forest oleh Egle Vaiciukynaite, Ineta Zickute dan Justas

Salkevicius. Bisa dibayangkan, platform media sosial telah menjadi artefak dasar transformasi digital aktivitas sosial dan ekonomi, yang mengganggu model bisnis dan memberikan peluang bagi model bisnis baru. Konteks bab Solusi postingan merek di Facebook untuk meningkatkan keterlibatan pelanggan menggunakan model prediksi Random Forest adalah dilema yang dihadapi bisnis dalam mengelola meningkatnya penggunaan platform media sosial untuk berbagai tujuan dan pada saat yang sama kurangnya prediktabilitas hasil, dalam hal keterlibatan pelanggan, dari upaya tersebut.

Untuk mengatasi hal ini, penulis berupaya memprediksi Perilaku Keterlibatan Pelanggan (CEB), yang terdiri dari suka, berbagi, komentar, dan reaksi emoji, oleh pengguna platform media sosial pada postingan merek (postingan oleh bisnis) di platform media sosial dalam hal ini, Facebook di Lituania. Secara khusus, penulis menjawab pertanyaan “Bagaimana cara memprediksi Perilaku Keterlibatan Pelanggan di Facebook berdasarkan fitur postingan perusahaan (misalnya, jenis konten, jenis media, isyarat emosional)?”

Data empiris dikumpulkan dari sampel 1.109 postingan merek di halaman Facebook bisnis yang berbasis di Lituania. Data tersebut digunakan untuk melatih model, berdasarkan metode Random Forest, untuk memprediksi perilaku keterlibatan pelanggan berdasarkan fitur postingan merek, termasuk kerangka waktu, konten, dan jenis media. Kumpulan sembilan model klasifikasi biner telah dibuat yang dapat memprediksi popularitas postingan suatu perusahaan. Belajar dari literatur yang ada, model prediktif CEB di Facebook dibuat dan dilatih berdasarkan kumpulan data yang dikumpulkan. Studi ini memberikan bukti yang menunjukkan bahwa kerangka waktu dan jenis konten postingan merek penting untuk prediksi CEB di Facebook. Temuan ini mendukung berbagai pendorong postingan yang memengaruhi jumlah suka dan komentar di Facebook dan mengidentifikasi fitur yang dapat ditambahkan ke klasifikasi postingan merek yang ada untuk meningkatkan keterlibatan pelanggan.

Bab ini menyimpulkan bahwa pendekatan terhadap fitur postingan merek ini mungkin dapat diterapkan pada platform media sosial lain seperti Instagram dan LinkedIn. Temuan dari penelitian ini dapat membantu organisasi menyusun strategi untuk meningkatkan keterlibatan pelanggan di media sosial dan memandu para peneliti untuk penelitian masa depan mengenai postingan merek di media sosial. Universitas Wirausaha dan Ekosistem Inovasi Sosial: Apakah Mendukung Pembangunan Ekonomi Berbasis Pengetahuan Perguruan Tinggi? oleh Nibedita Saha, Tomas Sáha dan Petr Sáha

Secara umum, universitas dan Institusi Pendidikan Tinggi (HEI) mulai beralih ke pemain aktif dalam ekosistem inovasi dan kewirausahaan. Universitas – Interaksi bisnis menciptakan keuntungan bersama melalui berbagai pengetahuan yang relevan untuk memajukan ekosistem inovasi sosial dan keberlanjutan universitas wirausaha. Penulis bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara universitas kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial yang menghasilkan limpahan pengetahuan. Studi ini memberikan wawasan tentang bagaimana pendekatan pengembangan pengetahuan Perguruan Tinggi menerapkan mekanisme yang merangsang pola pikir dan semangat kewirausahaan melalui kepemimpinan dan tata kelola.

Menumbuhkan dampak kewirausahaan berkelanjutan diskusi tentang pendekatan peningkatan ekosistem kewirausahaan berkelanjutan oleh Kristin Krebs, Christine Volkmann, dan Marc Grünhagen. Bab ini berupaya membangun diskusi seputar pertanyaan penelitian bagaimana ekosistem kewirausahaan mendukung peningkatan usaha berkelanjutan dan membantu mereka mengatasi hambatan dan dilema terkait? Para penulis mengintegrasikan pengetahuan yang ada tentang peningkatan inovasi berkelanjutan dan dukungan ekosistem kewirausahaan untuk usaha berkelanjutan. Dalam konteks keartifisialan dan kewirausahaan berkelanjutan, bab ini menarik perhatian pembaca untuk melibatkan pemangku kepentingan dalam ekosistem kewirausahaan untuk mendukung peningkatan inovasi berkelanjutan di semua fasenya. Para penulis berpendapat bahwa, saat ini, fokus utama para peneliti adalah pada tahap awal pembentukan usaha berkelanjutan dan keberhasilan ekonominya.

Namun, untuk meningkatkan inovasi berkelanjutan, diperlukan metrik kinerja berkelanjutan yang baru untuk memastikan perhatian seluruh pemangku kepentingan dalam ekosistem kewirausahaan. Bab ini menyarankan bahwa ekosistem kewirausahaan perlu merangkul kinerja non-ekonomi dari usaha berkelanjutan dan menghargai kontribusi mereka dalam memecahkan tantangan masyarakat. Konsekuensi tak terduga dari artefak usaha berkelanjutan adalah ekosistem wirausaha kesulitan membangun dan mempertahankan orientasi keberlanjutan dalam jangka panjang, terutama ketika usaha berkelanjutan memerlukan dukungan signifikan di semua fase peningkatannya.

1.6 MEMBUKA MASA DEPAN KEWIRAUSAHAAN BERKELANJUTAN DI LINGKUNGAN BUATAN

Dalam artikel *Academy of Management Review* Refleksi penghargaan dekade AMR 2010: ke mana janjinya? Melangkah maju dengan kewirausahaan sebagai ilmu buatan, Venkataraman dkk. (2012: 30) mengemukakan bahwa “Artefak yang dihasilkan dari tindakan dan interaksi kewirausahaan mewujudkan pengetahuan yang dikombinasikan dengan penggunaan cara-cara yang mengubah dunia yang ada menjadi peluang baru.

Peluang-peluang ini memungkinkan kita tidak hanya menciptakan cara-cara baru untuk mencapai tujuan-tujuan lama, namun juga menciptakan tujuan-tujuan baru.” Dalam koleksi yang telah diedit ini, kami berusaha mengilustrasikan kemungkinan-kemungkinan ini dengan eksplorasi masa lalu, masa kini, dan masa depan mengenai artifisialitas dan keberlanjutan dalam kewirausahaan, konsekuensi yang tidak terduga, dan bagaimana menuju masa depan yang berkelanjutan. Konsep “Artificiality” diperkenalkan oleh H.A. Simon, dalam bukunya “The Science of the Artificial” pada tahun 1969. Sejak itu, konsep tersebut berakar pada teori humaniora, psikologi, desain, dan informasi dan komunikasi. Namun, konsep “Artificiality” kurang diterapkan dalam manajemen dan bisnis, termasuk kewirausahaan. Simon sendiri sangat terbatas dalam menyebut kewirausahaan dalam karya-karyanya. Meskipun demikian, konsep artifisialitas memberikan kontribusi yang signifikan terhadap literatur kewirausahaan dengan menarik perhatian pengusaha dan pemangku kepentingan lainnya dalam ekosistem kewirausahaan dan inovasi terhadap kemungkinan konsekuensi dari artefak buatan manusia (Benford et al., 1996). Hal ini memerlukan lebih banyak perhatian

untuk diberikan pada konsep kewirausahaan berkelanjutan yang, menurut Shepherd dan Patzelt (2011) dan Lüdeke-Freund (2020), mengakui produk/layanan inovatif yang melestarikan lingkungan alam dan menjamin manfaat pembangunan bagi pihak lain.

Akibatnya, koleksi yang telah diedit berdasarkan hasil penelitian yang beragam menimbulkan pertanyaan baru yang dapat menjadi jalur penelitian di masa depan. Misalnya, bagaimana menjamin internasionalisasi UKM yang berkelanjutan sambil mengalihkan fokus dari pengetahuan pasar dan pengalaman bisnis ke kemampuan dan kematangan digital? Bagaimana perusahaan yang lahir secara digital di masa perubahan dapat membangun dan mempertahankan daya saing yang berkelanjutan? Apa yang dimaksud dengan “Transformasi Hebat” dan bagaimana perusahaan inovatif dapat membantu menyebarkan pendekatan yang lebih berkelanjutan ke dalam ekosistem kewirausahaan dan inovasi? Selain itu, kita masih perlu mengeksplorasi kekhususan berbagai teknologi digital, model bisnis digital baru, dan keberlanjutan digital.

Serangkaian pertanyaan penelitian masa depan yang kuat lainnya adalah seputar kemampuan yang dibutuhkan oleh wirausahawan dan usaha berkelanjutan. Namun kita masih memiliki pemahaman yang terbatas mengenai kemampuan dinamis yang menjamin daya saing usaha yang terlahir secara digital, usaha yang beralih ke arah digital, dan pertumbuhan usaha digital yang sukses. Bagaimana kita dapat memanfaatkan teknologi digital dengan lebih baik untuk mendidik generasi baru wirausaha digital yang berkelanjutan?

Yang terakhir, meskipun semakin banyak penelitian mengenai ekosistem, masih terdapat ruang untuk mendapatkan wawasan baru mengenai keterlibatan pelanggan yang berkelanjutan, peran universitas wirausaha, dan cara mengembangkan ekosistem inovasi sosial. Yang terakhir, bagaimana mempertahankan orientasi usaha yang berkelanjutan dalam jangka panjang? Apa peran masing-masing pemangku kepentingan dalam ekosistem kewirausahaan dalam memastikan fokus keberlanjutan usaha yang telah lama ada?

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, W., Pasaribu, V. L. D., Oktrima, B., Saputra, H., & Rusilowati, U. (2021). Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan Kompetensi. *Jurnal Abdimas Tri Dharma Manajemen*, 3(1), 22-29.
- Beckert, J. (1999). Agency, entrepreneurs, and institutional change. *The role of strategic change and institutional practices in organizations*. *Organization Studies*, 20(5), 777–799.
- Benford, S., Brown, C., Reynard, G., & Greenhalgh, C. (1996). Shared spaces: Transportation, artificiality, and spatiality. In *Proceedings of the 1996 ACM conference on computer supported cooperative work (CSCW '96)* (Vol. 77–86). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/240080.240196>
- Buchari, A. (2008). *Entrepreneurs for Student and Public*. Bandung: Alfabeta.
- Cukier, Wendy, Susan Trenholm, dan Dale Carl, 2021, “Social Entrepreneurship: A Content Analysis”, *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*.

- Fahmi, Irfan. (2019). Analisis E-Business pada Keputusan Kewirausahaan Bisnis Digital (Sebuah Kajian Literatur Studi). *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 2019, hal 71-75
- George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. (2021). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45, 999–1027.
- Jehanzeb. (2013). Training and Development Program and Its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study, *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, no. 2, pp. 243–252.
- Kasih, Y. (2013). Mewujudkan Pendidikan Kewirausahaan Di Perguruan Tinggi Melalui Proses Pembelajaran yang Berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah MDP*. Vol 2. No. 2 Maret 2013.
- Krippendorff, K. (2011). Principles of design and a trajectory of artificiality. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 411–418.
- Lüdeke-Freund, F. (2020). Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. *Business Strategy and the Environment*, 29, 665–681. <https://doi.org/10.1002/bse.2396LÜDEKE-FREUND681>
- Meredith, G. G. (1993). *Kewirausahaan Teori dan Praktik, Seri Manajemen No. 97*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Meredith, G. G., Nelson, R. E., & Neck, P. A. (2002). *Entrepreneur : Theory and practice*. Jakarta: Victory Jaya Abadi.
- Moga Tano Jilenga, 2017. Social Enterprise and Economy Growth: A Theoretical Approach and Policy Recommendation. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*. Vol. 7 No. 1.
- Murdjianto & Wahid, A. (2006). *Membangun Karakter dan Kepribadian Kewirausahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- O’Shea, G., Farny, S., & Hakala, H. (2021). The buzz before business: A design science study of a sustainable entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 56, 1097–1120. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00256-4>
- Putra, Nyoman Tri Ananda. (2019). Sentuhan Digital Bisnis (Teknologi Informasi) pada UMKM Studi Kasus : Pemasaran Produk Adi Upakara. *International Journal of Natural Sciences and Engineering*. Volume 3, Number 2, Tahun 2019, pp. 79-84.
- Samsiah, S. (2018). Pengaruh Knowledge Management Dan Teknologi Informasi Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Universitas. *Jurnal Manajemen*, 22(2), 154-167.
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking “What is to be Sustained” with “What is to be Developed.”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137–163. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>
- Simon, H. A. (1988). Design issues. Vol. 4, No. 1/2, *Designing the Immaterial Society*, pp. 67–82. Simon, H. A. (1996). *The science of the artificial*. MIT Press.
- Simon, H. A., & Barenfeld, M. (1969). Information-processing analysis of perceptual processes in problem solving. *Psychological Review*, 76(5), 473–483. <https://doi.org/10.1037/h0028154>

- UN. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld:UnitedNations>
- Utomo, Hardi, 2019, "Menumbuhkan Minat Kewirausahaan Sosial", *Jurnal Ilmiah Among Makarti*.
- Vadana, I., Kuivalainen, O., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2021). The role of digitalization on the internationalization strategy of born-digital companies. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su132414002>
- WCED. (1987). Our common future. World commission on environment and development. Oxford University Press.
- Zarina Hamid, 2017. Economic Theories of Social Entrepreneurship. *International Journal of Accounting, Finance and Business*. Volume 3 Issue 6,
- Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2005). *Entrepreneuers and Small Business* (Terjemahan). Jakarta: Erlangga.

BAB 2

DAMPAK DIGITALISASI PADA INTERNASIONALISASI UKM

Abstrak

Di Uni Eropa, UKM mewakili 99% bisnis, namun hanya 3 dari 10 perusahaan yang memiliki keterlibatan internasional. Para pembuat kebijakan di Uni Eropa memandang internasionalisasi UKM sebagai jalur yang diinginkan untuk mencapai pertumbuhan global; oleh karena itu, mereka telah mengajukan alat-alat tertentu yang bertujuan untuk meningkatkan kecepatan dan cakupan internasionalisasi, yaitu dengan menciptakan dan memfasilitasi akses terhadap kegiatan-kegiatan dukungan, berbagi informasi, mempromosikan inisiatif kluster dan jaringan, membuat skema dukungan konsisten di seluruh UE, dan sebagainya. (Della Corte, Buku Panduan Penelitian Manajemen Strategis pada Usaha Kecil dan Menengah. IGI Global, 2014). Namun, poin penting dalam menciptakan kerangka internasionalisasi yang sukses memerlukan pemahaman bahwa model internasionalisasi UKM mungkin berbeda dari model perusahaan multinasional (MNE). UKM memiliki struktur yang berbeda, dan tindakan mereka juga berbeda, karena tujuan mereka berbeda dengan MNE (Knight dan Liesch, *Journal of World Business* 51(1): 93–102, 2016; Buckley, *Journal of World Business*, 51(1) : 74–82, 2016).

Penelitian sebelumnya terhadap UKM Eropa menunjukkan bahwa terdapat ciri-ciri khusus dari karakteristik perusahaan yang menentukan proses internasionalisasi mereka. Di antara faktor-faktor yang berbeda, ukuran, aktivitas yang dilakukan, usia, dan pengalaman dianggap sebagai faktor penentu perluasan yang paling signifikan. Namun, temuan ini mengacu pada kejadian yang terjadi setidaknya 5 tahun yang lalu. Di era digitalisasi yang pesat dan yang masih globalisasi yang sedang berlangsung, dampak dari faktor-faktor ini mungkin telah berkurang dan memberi ruang bagi faktor-faktor lain. Oleh karena itu, semakin pentingnya digitalisasi memerlukan kebutuhan untuk mengidentifikasi hambatan dan peluang baru bagi UKM untuk menjadi internasional.

Tujuan dari bab ini adalah untuk melihat apakah dan bagaimana digitalisasi telah mempengaruhi model internasionalisasi UKM Polandia. Kami tidak menyediakan analisis kuantitatif yang memungkinkan kami memverifikasi hipotesis mengenai hal tersebut secara statistik; namun, mengingat perkembangan dunia bisnis dan tren internasionalisasi terkini, kami berasumsi bahwa digitalisasi telah berdampak pada cara perusahaan berekspansi ke luar negeri saat ini. Penelitian ini bertujuan untuk menyaring dan memungkinkan kita untuk menentukan apakah, dalam konteks Polandia, masalah ini memerlukan upaya lebih lanjut. Sisa bab ini disusun sebagai berikut: pertama, kita membahas model internasionalisasi yang umumnya merujuk pada ekspansi internasional UKM. Kedua, kami membahas bagaimana digitalisasi dapat memengaruhi proses dan faktor-faktor yang menentukannya. Terakhir, kami menyajikan hasil penelitian kami berdasarkan diskusi kelompok semi-fokus dengan UKM Polandia. Studi ini membahas dampak digitalisasi terhadap pengalaman internasionalisasi perusahaan-perusahaan tersebut.

Kata Kunci: Digitalisasi · Internasionalisasi · UKM · Polandia

2.1 MODEL INTERNASIONALISASI UKM TERPILIH

Sentuhan Digital bisnis saat ini sudah semakin marak dilakukan, tentunya hal ini dibuktikan dengan beralihnya era yang sudah memasuki industry 4.0 yang mana sudah masuk sampai keranah UMKM. bisnis menerapkan teknologi dan media digital untuk meningkatkan daya saing UMKM mereka melalui optimalisasi proses internal dengan memanfaatkan media online sebagai kuncinya. Kunci proses digital bisnis adalah mencakup penelitian dan pengembangan, pemasaran, manufaktur, dan logistik masuk dan keluar. (Putra, Nyoman Tri. 2019). Internasionalisasi berarti memiliki keterlibatan internasional. Para ahli membedakan antara internasionalisasi aktif, yang berarti memperluas jangkauan geografis perusahaan, dan internasionalisasi pasif, yang mengacu pada pengadaan barang dan jasa dari luar negeri. Model internasionalisasi yang dibahas di sini berkaitan dengan pendekatan aktif, karena kegiatan-kegiatan tersebut dikatakan dapat mendorong pertumbuhan, mengurangi pengangguran, dan meningkatkan daya saing. Internasionalisasi adalah fenomena yang meningkat pesat pada tahun 1920an (Ruzzier et al., 2006) dan, karena globalisasi, diperoleh kekuatan dan dampak. Oleh karena itu, dengan mengamati realitas bisnis, para ahli mengonseptualisasikan proses internasionalisasi ke dalam model yang (dan terkadang masih) spesifik untuk kelompok perusahaan tertentu.

Salah satu model yang berperan penting dalam menjelaskan proses internasionalisasi adalah apa yang disebut model Uppsala, atau dikenal dengan model sekuensial dinamis. Kerangka kerja ini, yang dikonsep pada tahun 1970an, menjelaskan proses internasionalisasi suatu perusahaan; yaitu, bagaimana organisasi belajar dan bagaimana jalur pembelajaran mereka berdampak pada ekspansi internasional perusahaan. Model dinamis menyatakan bahwa perusahaan melakukan ekspansi secara bertahap dan teratur. Mereka meningkatkan komitmen mereka baik di pasar maupun operasi. Perusahaan diharapkan memulai operasinya di pasar yang dekat, yaitu pasar yang dekat dengan pasar domestik dalam hal jarak psikis. Mereka juga dikatakan memulai dengan moda yang tidak memerlukan banyak investasi, yang berarti mereka memulai dengan moda non-ekuitas dan kemudian beralih ke moda ekuitas. Pada waktunya, organisasi akan berubah dengan belajar dari pengalaman mereka. Mereka juga akan memperluas cakupan operasi mereka, dimulai dengan penjualan dan pemasaran, dan kemudian beralih ke produksi, penelitian dan pengembangan, keuangan, dan lain-lain. Ekspansi tambahan juga menyangkut jumlah dan jenis produk dan layanan yang ditawarkan di pasar luar negeri, yang meningkat seiring berjalannya waktu. Model sekuensial mengasumsikan bahwa seiring berjalannya waktu, perusahaan akan semakin bergantung pada fungsi bisnisnya, seperti pemasaran, produksi, keuangan, personalia, dan administrasi di pasar internasional. Seiring dengan masuknya pendatang baru, mereka juga memperdalam tingkat penetrasi di pasar yang sudah diakuisisi. Model Uppsala dikritik karena sifatnya yang deterministik. Perusahaan yang dikatakan melakukan internasionalisasi secara bertahap tidak mempunyai pilihan strategis yang nyata (Chetty, 1999). Selain itu, kemunculan dan penyebaran model-model yang disebut dengan Born Global tampaknya membuktikan bahwa model tersebut mulai kehilangan pengaruhnya terhadap bisnis masa kini.

Tabel 2.1 Faktor-faktor penentu proses internasionalisasi—perbandingan silang model-model yang dipilih

Penentu proses internasionalisasi		
Pendekatan panggung	Pendekatan berbasis sumber daya	Pendekatan jaringan
Jarak geografis	Sumber daya berorientasi jaringan	
Jarak budaya		
Waktu		
Sumber daya yang berorientasi pada perusahaan		Reputasi
		Tekanan industri
Pengetahuan		

Model proses internasionalisasi jaringan bisnis dikembangkan sebagai jawaban terhadap perubahan praktik bisnis dan kemajuan teoritis yang terjadi sejak tahun 1977. Perusahaan tertanam dalam jaringan bisnis, dan oleh karena itu, memasuki pasar tidak boleh dianggap sebagai keputusan mode. Untuk masuk, melainkan sebagai proses membangun posisi dalam jaringan pasar luar negeri. Apa pun yang terjadi terjadi dalam konteks suatu hubungan. Ekspansi internasional “dilakukan dalam suatu jaringan.”

Hubungan jaringan internal dicirikan oleh tingkat pengetahuan, kepercayaan, dan komitmen tertentu, yang berbeda-beda di antara anggota jaringan, dan oleh karena itu, pendekatan mereka terhadap proses internasionalisasi mungkin berbeda. Kecepatan, intensitas, dan efisiensi proses pembelajaran, penciptaan pengetahuan, dan pembangunan kepercayaan bergantung pada tingkat faktor-faktor tersebut, dan terutama pada sejauh mana mitra menganggap peluang yang diberikan menarik. Jaringan bisnis tidak lagi memandang perusahaan sebagai unit produksi dan mulai menganggapnya sebagai unit pertukaran. Oleh karena itu, bagi mereka, kita tidak lagi berbicara tentang internasionalisasi suatu unit, tetapi tentang keseluruhan jaringan. Jaringan ini juga dapat terdorong menuju internasionalisasi karena faktor pendorong lingkungan, yang bertujuan untuk meningkatkan tingkat daya saing entitas yang terlibat (c.f. Kania, 2019).

Pandangan berbasis sumber daya berasal dari manajemen strategis, di mana perusahaan mencari sumber keunggulan kompetitif dalam kompetensi dan sumber dayanya. Demikian pula, kemampuan perusahaan untuk mencari, merebut, dan mencapai posisi di pasar internasional juga dapat berasal dari kemampuan dan sumber daya unik perusahaan tersebut (cf. Conner, 1991). Pentingnya sumber daya tak berwujud dan berbasis pengetahuan sangat ditekankan. Namun, ketika merujuk pada UKM, beberapa pakar menunjukkan fakta bahwa UKM tidak mempunyai kekuatan untuk menjelaskannya. UKM cenderung heterogen, dan sulit untuk mengidentifikasi sumber daya yang penting bagi internasionalisasi.

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.1, model-model internasionalisasi saling memanfaatkan satu sama lain. Pendekatan panggung dan pendekatan berbasis sumber daya menekankan pentingnya pengalaman dan pengetahuan dalam bertualang ke luar negeri. Penting juga untuk menekankan ketergantungan antara pengetahuan dan komitmen sumber daya. Sumber daya yang diberikan akan menghasilkan tingkat internasionalisasi dan

kompleksitas yang lebih besar dan sebagai imbalannya akan menghasilkan akumulasi pengetahuan mengenai proses internasionalisasi. Demikian pula, kita juga dapat menunjukkan kesamaan antara pendekatan internasionalisasi berbasis sumber daya dan pendekatan jaringan. Beberapa pihak menyatakan bahwa kedua perspektif tersebut berkembang seiring (Ruzzier dkk., 2006). Perusahaan menciptakan sumber daya mereka tidak hanya secara internal, namun terutama melalui interaksi jaringan. Oleh karena itu, kendali dan saling ketergantungan sumber daya yang penting bagi internasionalisasi dapat dilakukan berbasis jaringan.

Untuk memberikan perspektif yang lebih lengkap mengenai model internasionalisasi UKM, penting untuk menyebutkan pendekatan wirausaha internasional yang menekankan pada waktu internasionalisasi. Karena kewirausahaan pada dasarnya terbatas, internasionalisasi biasanya didorong oleh kemampuan pengusaha untuk berinovasi. Dalam proses internasionalisasi, yang penting bukan hanya kelayakan inovasi untuk diperkenalkan; elemen kuncinya juga adalah waktunya, yang harus cepat (c.f. McDougall & Oviatt, 2000). Hal ini terkait langsung dengan konsep terlahir global, yaitu perusahaan yang melakukan internasionalisasi dengan cepat setelah meluncurkan aktivitas pasarnya.

Mengingat fakta bahwa model yang dibahas sebagian besar dikembangkan berdasarkan perusahaan multinasional, terdapat keraguan mengenai kesesuaian model tersebut untuk jalur internasionalisasi UKM. UKM menderita “kewajiban karena kekecilan” (Aldrich & Auster, 1986), “kewajiban kebaruan” (Freeman et al., 1983), “kewajiban keasingan” (Mezias, 2002; Zaheer, 1995), dan “kewajiban dari pihak luar” (Johanson & Vahlne, 2009), yang berarti bahwa mereka memiliki sumber daya yang lebih sedikit, jangkauan reputasi yang lebih rendah, pengetahuan yang lebih rendah mengenai pasar internasional, dan posisi yang lebih rendah dalam jaringan internasional. Hal ini berarti guncangan yang lebih besar ketika melakukan ekspansi ke luar negeri (Morais dan Ferreira, 2020). Morais dan Ferreira (2020) melakukan tinjauan literatur sistematis yang menunjukkan bahwa UKM tergantung pada konteksnya tampaknya mengikuti model internasionalisasi yang berbeda. Namun, sulit untuk menentukan perspektif mana dalam kasus UKM yang lebih unggul dibandingkan perspektif lainnya. Oleh karena itu, para ahli menyadari perlunya menggabungkan ide-ide yang berasal dari kerangka kerja yang berbeda dan tidak mendasarkan asumsi mereka pada satu pendekatan saja (c.f. Vahlne & Ivarsson, 2014). Secara umum juga diakui bahwa meskipun perusahaan multinasional dan UKM berbeda secara struktural, mereka perlu mengatasi hambatan internal dan eksternal yang serupa dalam proses internasionalisasi (García-Álvarez de Perea et al., 2019). Negara-negara tersebut juga rentan terhadap tekanan globalisasi yang membuat proses internasionalisasi menjadi lebih serupa. Beberapa ahli mengklaim bahwa perusahaan multinasional tidak lagi dipandang sebagai monolit global yang besar namun lebih sebagai subunit dari perusahaan multinasional yang mengikuti jalur internasionalisasi mereka sendiri dan dalam hal ini mirip dengan UKM (Borghoff & Welge, 2001). Oleh karena itu, meskipun model yang dibahas dan khususnya model tahapan merupakan pendekatan yang sudah dikenal luas dalam membahas ekspansi perusahaan multinasional, model tersebut juga cocok untuk menganalisis proses internasionalisasi UKM. Model Uppsala dikenal dengan

validitas umum yang menjadikannya kekuatan sekaligus kelemahannya, namun hal ini jelas menunjukkan fakta bahwa model tersebut juga dapat diterapkan pada UKM. Pendekatan jaringan, di sisi lain, juga dapat diterapkan karena jaringan secara umum dipandang sebagai alat yang memungkinkan UKM untuk mengatasi kerugian terkait ukuran ketika memasuki pasar luar negeri. Namun, baru-baru ini, muncul isu yang lebih mendesak mengenai faktor-faktor manakah yang dianggap sebagai faktor penentu proses internasionalisasi yang dipengaruhi oleh efek digitalisasi.

2.2 DAMPAK DIGITALISASI TERHADAP BISNIS

Digitalisasi dan transformasi digital mempunyai definisi dan dimensi yang beragam. Gartner (2018) mendefinisikan digitalisasi sebagai “penggunaan teknologi digital untuk mengubah model bisnis dan memberikan pendapatan baru serta peluang menghasilkan nilai; ini adalah proses perpindahan ke bisnis digital.” Mazzone (2014) memperlakukan transformasi digital sebagai proses evolusi digital yang disengaja dan berkelanjutan dari model bisnis perusahaan pada tingkat strategis dan taktis. PwC (2013, dikutip dalam Schallmo dkk, 2017, hal. 3) memandangnya sebagai “transformasi mendasar seluruh dunia bisnis melalui pengembangan teknologi baru berbasis internet, yang memiliki dampak mendasar terhadap masyarakat secara keseluruhan.” Boueé dan Schaible (2015), dikutip dalam Schallmo et al., 2017, hal. 3) menganggapnya sebagai “jaringan yang konsisten dari semua sektor ekonomi dan penyesuaian para pelakunya terhadap realitas baru di dunia.

Ekonomi digital. Keputusan dalam sistem jaringan mencakup pertukaran data dan analisis, penghitungan, dan evaluasi pilihan, serta permulaan tindakan dan pengenalan konsekuensi.” Meskipun transformasi digital mungkin mirip dengan Rekayasa Ulang Proses Bisnis, karena transformasi digital bertujuan untuk mengurangi biaya, mengubah faktor penentu keunggulan kompetitif (dalam rantai nilai) dan meningkatkan kualitas barang dan jasa, terdapat beberapa perbedaan yang jelas antara kedua gagasan tersebut (Schallmo et. al., 2017). Ketika kita mengacu pada digitalisasi di sektor manufaktur, dengan sensor yang tertanam di hampir semua komponen produk dan peralatan manufaktur, sistem cyberphysical yang ada di mana-mana, dan analisis semua data yang relevan, kita sampai pada konsep Industri 4.0 (McKinsey and Company, 2015). Industri 4.0 adalah istilah kolektif untuk “inovasi teknis” dan konsep organisasi rantai nilai. Industri 4.0 didasarkan pada dua landasan mendasar: “Internet of Things,” yang memungkinkan akses global terhadap data dan mesin, dan “kecerdasan mesin,” yang memungkinkan otonomi penuh dalam proses produksi. Ini tidak lebih dari penerapan solusi yang memungkinkan pengumpulan data dan tujuan optimalisasi proses, yang menghubungkan gagasan ini dengan rekayasa ulang proses bisnis. Ini juga merupakan kombinasi antara mesin produksi yang beroperasi di dunia nyata dengan data di dunia virtual. Pertukaran informasi yang berkelanjutan antara dunia nyata dan dunia maya memungkinkan rekayasa ulang proses yang akan menghasilkan efisiensi produksi yang lebih tinggi.

Digitalisasi ekonomi global tentunya merupakan sebuah proses yang secara dinamis mengubah kondisi berfungsinya perusahaan-perusahaan dalam skala global dan menantang

keunggulan kompetitif bisnis yang sudah mapan; hal ini juga menciptakan kondisi untuk mengubah model bisnis yang ada dan menciptakan model bisnis baru. Proses ini menciptakan peluang besar bagi penerapan solusi baru inovasi namun hal ini juga membawa sejumlah ancaman bagi perusahaan-perusahaan yang tidak dapat menemukan diri mereka dalam realitas baru, atau tidak mampu menghasilkan atau membeli solusi teknologi baru.

Transformasi digital berdampak pada masing-masing industri pada tingkat yang berbeda-beda. Menurut penelitian yang dilakukan oleh The Global Center for Digital Transformation terhadap 1.200 pemimpin bisnis, yang disajikan dalam laporan Digital Vortex (Yokoi et al., 2019), perubahan paling radikal menanti industri berbasis data, seperti Media & Hiburan, Teknologi Produk dan Layanan, Telekomunikasi atau Ritel. Sementara itu, sektor-sektor yang paling resisten terhadap transformasi digital adalah real estate, konstruksi, energi, utilitas, manufaktur, kesehatan, dan farmasi. Terlebih lagi, dampak transformasi digital semakin meningkat—pada tahun 2019, 88% eksekutif percaya bahwa disrupsi digital akan berdampak besar atau transformatif pada industri mereka, sementara pada tahun 2015, hanya 27% manajer yang berpendapat demikian (Yokoi dkk., 2019). al., 2019).

Hal yang paling mendorong laju digitalisasi adalah: internet of things, komputasi awan, analisis data besar, otomatisasi proses produksi, dan robotisasi, serta hiperkonektivitas. Grup konsultan Roland Berger dalam laporannya pada tahun 2015 mengidentifikasi empat pendorong proses transformasi digital, yang didukung oleh faktor pendukung dan proposisi (Roland Berger BDI, 2015):

1. Otomatisasi (dengan manufaktur aditif dan robot sebagai penggeraknya)
2. Data digital (dengan internet of things, big data, dan wearable sebagai pendukungnya)
3. Akses pelanggan digital (dengan jejaring sosial dan aplikasi seluler sebagai pendukungnya)
4. Konektivitas (dengan komputasi awan dan broadband sebagai penggeraknya)

Enabler berfungsi untuk mengaktifkan layanan atau aplikasi proses yang akan digunakan untuk transformasi model bisnis. Semua teknologi dan proposisi pendukung ini mempersiapkan landasan bagi perkembangan bisnis yang disruptif dan mempercepat lajunya. Semakin cepat lajunya dan semakin besar serta sinergis kombinasi masing-masing teknologi, semakin besar pula kombinasi masing-masing teknologi; oleh karena itu, berinvestasi pada lebih banyak teknologi digital akan meningkatkan peluang mencapai keunggulan kompetitif. Bidang-bidang utama yang memperoleh manfaat bagi perusahaan dari partisipasi dalam transformasi digital adalah sebagai berikut:

1. **Efisiensi dan optimalisasi proses**—karena adanya jaringan dan hubungan silang produksi, perusahaan dapat memproduksi dengan lebih ekonomis dan merespons kebutuhan pelanggan secara lebih cepat – otomatisasi dan robotika yang lebih baik, pertukaran data yang cepat memungkinkan pengambilan keputusan yang hampir seketika, peningkatan produktivitas; pengurangan biaya (proses manufaktur yang dioptimalkan, informasi cepat tentang kerusakan yang mungkin terjadi dan nyata, ekspektasi pelanggan, variasi pengiriman yang lebih luas, robotika dan otomatisasi

banyak proses produksi), proses pengambilan keputusan yang dioptimalkan karena analisis data yang akurat, dan semakin tinggi kelincahan operasi perusahaan.

2. **Inovasi** – digitalisasi mendorong investasi pada teknologi modern, sekaligus meningkatkan efektivitas penelitian dasar dan terapan. Hal ini menghasilkan teknologi baru, model operasi baru, metode komunikasi baru dengan pelanggan, respons yang lebih cepat terhadap perubahan dan ekspektasi pelanggan, serta adaptasi yang lebih cepat terhadap kondisi pasar.
3. **Akses ke pasar yang lebih luas**—digitalisasi produk dan layanan serta pilihan pemasaran yang lebih luas menawarkan peluang untuk melampaui pasar lokal dan nasional.
4. **Ketenagakerjaan**—digitalisasi memberikan pilihan untuk bekerja jarak jauh, ditambah dengan spesialisasi yang luas dan kemungkinan melakukan subkontrak terhadap karyawan dari negara yang jauh, menjamin lebih banyak pilihan dalam bidang Sumber Daya Manusia.

Pada tahun 2015, McKinsey bertanya kepada 300 pakar dari seluruh industri terkait tentang dampak digitalisasi. Kesimpulan yang paling mendalam adalah sebagai berikut (McKinsey and Company, 2015):

- (a) Perusahaan masih berhati-hati dalam mempertimbangkan investasi di industri 4.0—jumlahnya sekitar 15% dari seluruh pengeluaran penelitian dan pengembangan.
- (b) 80% responden memperkirakan dampak digitalisasi terhadap model bisnis saat ini.
- (c) Perusahaan mengharapkan peningkatan produktivitas sebesar 26% dan pendapatan sebesar 23% dalam beberapa tahun ke depan.
- (d) Tenaga kerja, kualitas, dan waktu pengembangan dianggap sebagai bidang peningkatan utama, sebagian besar dalam bidang pengetahuan, analisis tingkat lanjut, dan operasi sentuh/antarmuka.
- (e) Hambatan terbesarnya adalah: pengetahuan proses dan pengendalian bagi karyawan, sistem keamanan dan pengamanan data, standar seragam untuk transfer data, dan konektivitas ujung ke ujung melalui jaringan nirkabel.
- (f) Perusahaan enggan mempekerjakan penyedia TI asing karena masalah keamanan siber.

Dampak digitalisasi tidak hanya terlihat pada tingkat proses, namun juga manajemen. Ketika sebuah perusahaan ingin mendapatkan keuntungan dari transformasi digital, pertama-tama perusahaan harus mendiagnosis area mana yang berpotensi untuk menerapkan solusi baru. Hanya setelah mengidentifikasi bidang-bidang ini, perusahaan dapat mencari mitra teknologi dan alat yang sesuai, yang disesuaikan dengan skala operasi.

Pencarian teknologi dan mitra yang tepat juga merupakan persoalan manajemen operasional dan strategis. Ini adalah soal menghitung risiko dan mencocokkan pola keuangan. Teknologi modern memerlukan biaya yang mahal, sehingga penerapan solusi sementara tentu saja tidak akan memberikan manfaat yang diharapkan. Memasuki teknologi modern merupakan keputusan strategis yang harus dihasilkan dari rencana jangka panjang dalam perencanaan produksi, namun juga pilihan pasar, segmen pelanggan, kebijakan penjualan,

mitra logistik, dan jaringan distribusi. Ada potensi untuk melakukan perubahan di semua bidang ini, namun keputusan yang diambil harus dipikirkan dengan matang, dan khususnya, komprehensif dan terintegrasi, yang mencakup kebijakan perusahaan secara keseluruhan, dalam rangka mencapai visi strategis.

2.3 PENGARUH DIGITALISASI DALAM INTERNASIONALISASI BISNIS

Pembuktian Dari Sejarah

Kemajuan teknologi digital pasti telah menyebabkan transformasi model bisnis yang kini berbasis pada penggunaan data dan sistem online (c.f. Hervé et al., 2020). Meningkatnya signifikansi digitalisasi telah menyebabkan perubahan dalam cara seseorang memandang internasionalisasi, meskipun penelitian mengenai hal ini masih relatif langka (misalnya, Brouthers dkk., 2016; Wittkop dkk., 2018). Penggunaan alat digital terutama melalui e-commerce dapat memengaruhi pilihan lokasi dan cara masuk perusahaan, kecepatan dan tingkat internasionalisasi, aksesibilitas sumber daya, serta kurva pembelajaran dan adaptasi perusahaan (Coviello et al., 2017).

Hal ini menarik perhatian pada permasalahan apakah model internasionalisasi yang selama ini ada masih berlaku, atau apakah model tersebut harus disesuaikan dengan tantangan dan peluang dunia digital. Dengan adanya “dematerialisasi” perbatasan, permasalahannya semakin mempertanyakan esensi internasionalisasi, karena perdagangan dapat dilakukan dengan sedikit penyesuaian dalam skala global tanpa banyak kesulitan. Perusahaan dapat menandai kehadiran internasional mereka tidak hanya dengan membangun hubungan nyata dengan pasar tertentu, namun dengan menawarkan produk dan layanan mereka melalui platform online. Namun permasalahannya lebih kompleks. Digitalisasi tidak hanya mempengaruhi cara perusahaan menarik pelanggan baru (pull effect), namun juga cara mereka mencoba langkah internasionalisasi dengan pendekatan yang lebih tradisional menuju internasionalisasi. Digitalisasi seharusnya memungkinkan perusahaan untuk membangun jaringan lokal dengan lebih mudah dan mempersingkat waktu yang diperlukan perusahaan untuk menganalisis pasar atau meningkatkan efisiensi pelaksanaan transaksi.

Neubert (2018) mengeksplorasi bagaimana digitalisasi berdampak pada pemasaran internasional dan kewirausahaan internasional. Dengan menggunakan berbagai studi kasus, ia menganalisis seberapa besar manfaat penerapan teknologi baru dalam aktivitas perusahaan di luar negeri. Zhu dan Qian (2015), dan Nummela dkk. (2004) meneliti faktor-faktor penentu pesatnya internasionalisasi perusahaan digital. Namun, dalam sebagian besar penelitian yang melibatkan digitalisasi, para peneliti berfokus pada hasil internasionalisasi dan bukan pada proses itu sendiri. Jika dikaitkan dengan model internasionalisasi, sebagian besarnya mengacu pada model tahapan dan dampak digitalisasi terhadap kecepatan internasionalisasi. Namun, penelitian umum meremehkan atau mengabaikan dampak digitalisasi terhadap internasionalisasi dan perlunya mengkonseptualisasikan perusahaan yang terdigitalisasi atau digitalisasi (Neubert, 2018). Alasannya cukup sederhana masalah ini masih baru dan data mengenai masalah tersebut masih kurang. Para ahli menyarankan (misalnya, Vahlne & Johanson, 2017) untuk memperkenalkan analisis kualitatif untuk mengeksplorasi hubungan

antara digitalisasi dan masuknya pasar luar negeri yang akan memungkinkan kita menemukan titik awal untuk diskusi mengenai penyesuaian model internasionalisasi terhadap efek digitalisasi.

Pada sisa penelitian kami, kami mengatasi kesenjangan yang diidentifikasi oleh Neubert (2018), dan dengan menggunakan studi empiris dan kualitatif, kami fokus untuk menentukan dampak digitalisasi terhadap model internasionalisasi yang sudah ada. Kami tidak berfokus pada faktor-faktor yang menentukan pesatnya ekspansi luar negeri, dan kami juga tidak mempertanyakan tingkat internasionalisasi atau kinerjanya. Dengan menganalisis pendekatan perusahaan terhadap proses digitalisasi dan internasionalisasi, kami memverifikasi apakah asumsi utama model tahapan, jaringan, dan model berbasis sumber daya berubah secara signifikan dan bagaimana caranya. Penting untuk ditekankan bahwa sejauh ini, sebagian besar penelitian yang berfokus pada ketergantungan digitalisasi-internasionalisasi hanya memberikan sedikit perhatian pada jenis perusahaan. Dalam penelitian kami, kami hanya memasukkan UKM, yang juga akan berdampak pada kesimpulan yang kami ambil tentang validitas model internasionalisasi. Berdasarkan pembahasan teori, maka diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- RQ1 Bagaimana dampak digitalisasi terhadap proses internasionalisasi perusahaan?
- RQ2 Sejauh mana asumsi utama model tahapan, jaringan, dan model berbasis sumber daya harus diubah ketika internasionalisasi didukung oleh digitalisasi?

2.4 METODE DAN ASUMSI PENELITIAN

Metode dan Pengumpulan Data

Sifat masalah penelitian menentukan pilihan metode penelitian kualitatif. Awalnya, kami bermaksud melaksanakan diskusi kelompok terfokus untuk memperdalam diskusi dan pemahaman tentang masalah dampak digitalisasi pada proses internasionalisasi UKM Polandia. Sebagai persiapan untuk memimpin diskusi dalam kelompok fokus, kami menyebutkan permasalahan utama yang akan didiskusikan, menetapkan perwakilan UKM sebagai peserta, dan menyiapkan waktu dan ruang untuk diskusi tersebut. Penelitian ini seharusnya dilakukan pada tanggal 25 Maret 2020. Namun, lockdown yang diberlakukan pada pertengahan Maret 2020 akibat pandemi COVID-19 memaksa kami untuk memikirkan kembali strategi penelitian awal kami. Ketika situasi pandemi sudah stabil pada bulan Juni 2020, sebelum pandemi gelombang kedua, kami memutuskan untuk melakukan penelitian dengan menggunakan metode penelitian hybrid. Kami menyimpan topik awal untuk didiskusikan dengan perwakilan UKM; kami mengadakan diskusi semi-fokus secara online, namun karena kemungkinan diskusi bebas terbatas, kami kemudian meminta semua peserta untuk menuliskan refleksi mereka terhadap isu-isu yang diangkat. Karena tidak semua peserta yang diundang pada awalnya dapat mengikuti diskusi kuasi-fokus online ini, kami mengadakan beberapa pertemuan online atau panggilan telepon untuk mengungkapkan masalah utama penelitian dan meminta peserta untuk menuliskan refleksi mereka juga. Terakhir, kami mengumpulkan pendapat perwakilan UKM antara tanggal 15/06/2020 hingga 04/07/2020.

Dengan menggunakan metode hybrid tersebut, kami berhasil mengumpulkan pendapat 16 perwakilan UKM di Polandia. Lebih dari separuh peserta berusia antara 41 dan 50 tahun (9 dari 16), 5 orang berusia antara 31 dan 40 tahun, satu orang berusia kurang dari 30 tahun dan satu lagi berusia di atas 51 tahun. Kelompok ini diwakili oleh 6 perempuan dan 10 laki-laki, yang juga mencerminkan kesenjangan gender dalam kewirausahaan di Polandia. Semua peserta memiliki pendidikan tinggi, dan separuh dari mereka melaporkan pengalaman profesional lebih dari 21 tahun, sementara enam peserta memiliki pengalaman yang sedikit kurang (11-20 tahun). Tidak semua peserta mengaku menguasai bahasa asing, namun di antara mereka yang mampu, sebagian besar bisa berkomunikasi dalam bahasa Inggris atau Jerman, dan hampir separuh peserta mengaku menguasai setidaknya dua bahasa asing.

Mengenai pengalaman peserta dalam internasionalisasi, mereka mewakili tiga kelompok. Kelompok peserta terbesar (tujuh dari total 16 peserta) secara aktif melakukan internasionalisasi dan bekerja sebagai manajer ekspor dan/atau impor, atau manajer perusahaan internasional, yang bertanggung jawab atas penjualan internasional di seluruh Eropa dan di luar Eropa, sebagian besar di Asia. Kelompok terbesar kedua (lima peserta dari total 16 peserta) terdiri dari peserta dengan sedikit pengalaman internasionalisasi, namun sedang mempertimbangkan untuk pergi ke luar negeri karena aktivitas pasar mereka atau baru saja mulai go internasional. Pengalaman mereka sebagian besar berkaitan dengan analisis pasar global, atau persiapan untuk menjadi klien internasional atau sudah mendapatkan dua klien internasional pertama mereka. Kelompok peserta ketiga (empat peserta, totalnya 16 orang) adalah konsultan yang mengkhususkan diri dalam mendukung perusahaan lain untuk menjadi internasional dengan memberikan layanan konsultasi strategis atau keuangan. Kesimpulannya, kelompok peserta di Polandia terdiri dari perwakilan UKM yang berpendidikan tinggi dan berpengalaman.

Permasalahan dalam Kelompok Fokus

Sebelum memulai diskusi, kami memberikan beberapa klarifikasi mengenai pengertian internasionalisasi dan internasionalisasi digital, karena keduanya merupakan konsep yang luas dan kami ingin memahaminya dengan baik. Kami menjelaskan bahwa dalam penelitian kuasi-fokus kami, internasionalisasi berarti segala aktivitas yang dilakukan suatu perusahaan di luar negeri, sebagian besar dalam konteks penjualan produk atau jasa di pasar internasional. Internasionalisasi digital yang dimaksud di sini adalah aktivitas perusahaan di pasar internasional yang dilakukan dengan dukungan alat digital, misalnya menjual produk ke luar negeri dengan menggunakan platform e-commerce.

Dalam penelitian kuasi-fokus kami, kami membahas tujuh isu yang berkaitan dengan dua kelompok topik. Pertama, kami ingin mengetahui pendapat para peserta mengenai internasionalisasi secara umum, mendapatkan titik awal untuk memahami perspektif mereka, dan dapat membandingkannya dengan internasionalisasi yang didukung oleh digitalisasi. Secara khusus, kami mengeksplorasi tema-tema berikut:

1. Pendapat peserta mengenai faktor-faktor yang mendukung internasionalisasi
2. Faktor penghambat internasionalisasi

3. Keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjadi internasional Kelompok topik kedua sangat penting untuk penelitian ini, karena berkaitan dengan dampak digitalisasi terhadap internasionalisasi perusahaan. Kami membahas isu-isu berikut:
4. Sejauh mana digitalisasi dapat mendukung internasionalisasi perusahaan
5. Sejauh mana digitalisasi dapat membatasi internasionalisasi perusahaan
6. Bagaimana internasionalisasi dapat memperoleh manfaat maksimal dari penerapan digitalisasi
7. Keterampilan dan kompetensi digital apa yang paling dibutuhkan untuk mendukung internasionalisasi

Topik-topik yang dibahas mengacu pada asumsi-asumsi model internasionalisasi yang umum dikenal, yaitu model dinamis sekuensial, pendekatan jaringan, dan perspektif berbasis sumber daya.

Analisis Data

Karena cara melakukan penelitian yang bersifat hibrid, kami membuat transkripsi diskusi namun kami juga meminta peserta untuk menuliskan pendapat mereka dan mengirimkannya kepada kami. Analisis didasarkan pada pendekatan induktif dengan analisis isi kualitatif dan dibagi menjadi tiga langkah. Pada langkah pertama analisis, kami membaca pendapat peserta beberapa kali untuk menyadari makna utama dan mengkodekannya. Kemudian, pada langkah kedua, kami menggabungkannya ke dalam kategori. Terakhir, kami menganalisis frekuensi persamaan dan perbedaan pendapat partisipan. Rincian tema pembahasan kuasi fokus, opini, dan kategori disajikan pada Tabel 2.

2.5 DIGITALISASI DALAM MEMBENTUK PROSES INTERNASIONALISASI

Proses Internasionalisasi Menurut Pendapat Peserta

Bagian pertama dari penelitian kuasi-fokus adalah mengumpulkan opini mengenai faktor-faktor yang menentukan internasionalisasi baik secara positif maupun negatif. Menurut peserta kami, faktor-faktor tersebut dapat dibagi ke dalam kategori berikut: tren global (yaitu tren makroekonomi, unifikasi, liberalisme, desentralisasi dan globalisasi, pertumbuhan ekonomi, e-commerce); lingkungan bisnis global (yaitu, lingkungan kontrak formal, hukum dan pajak, dukungan bagi institusi lokal dan pemerintah, logistik yang mudah), sumber daya perusahaan (yaitu, produk yang kompetitif, jaringan internasional dan agen lokal, karyawan yang terampil, komunikasi keterampilan, pengetahuan dan pemahaman pasar, pengetahuan bahasa asing, kesadaran akan perbedaan budaya, dan pengalaman bisnis), dan perilaku perusahaan (yaitu, mengumpulkan dan berbagi informasi, penggunaan teknologi ICT, penjualan dan pemasaran online, dan partisipasi dalam pasar internasional pameran). Di antara faktor-faktor tersebut, yang paling sering diindikasikan adalah kesadaran akan perbedaan budaya, pengetahuan bahasa asing, dan lingkungan formal (kontrak, hukum, pajak). Ada satu faktor lagi yang disebutkan oleh para peserta, namun yang mengejutkan hanya sebagai faktor yang membatasi internasionalisasi; yaitu faktor kelembagaan, dijelaskan dalam konteks institusi informal seperti agama, stereotip atau konservatisme, dan institusi

formal, seperti sistem pendidikan yang buruk, politik, proteksionisme perdagangan, atau pergeseran waktu.

Berdasarkan jawaban peserta, terdapat empat kelompok keterampilan dan kompetensi yang diindikasikan penting bagi sebuah perusahaan untuk menjadi internasional. Kelompok pertama berkaitan dengan faktor kepribadian pengusaha, manajer, dan karyawan, yang terdiri dari sifat-sifat seperti berpikiran terbuka, berani, ingin tahu, terorganisir dengan baik, fleksibel, optimis, mandiri, cepat belajar. Kelompok kedua melibatkan keterampilan yang dikembangkan melalui pendidikan dan pembelajaran, yang meliputi: keterampilan bahasa asing, komunikasi (juga lintas budaya), kecerdasan emosional, kesadaran budaya, keterampilan kerjasama, keterampilan negosiasi, dan keterampilan menjual. Kelompok kompetensi berikutnya berkaitan dengan kemungkinan pengetahuan yang akan diperoleh; misalnya, pengetahuan tentang aturan, teknik dan kebiasaan bisnis internasional, pengetahuan tentang keuangan internasional, pengetahuan tentang hukum komersial, keterampilan menyiapkan dokumen dalam bisnis internasional, pengetahuan tentang manajemen risiko, pengetahuan tentang layanan online global, pengetahuan tentang strategi (panjang). strategi jangka panjang dan adopsi strategi ke pasar lokal), kompetensi ICT, kompetensi pemasaran, pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan, dan analisis pesaing. Kompetensi terakhir yang dibahas peserta adalah pemahaman budaya lokal dan pasar lokal.

Semua faktor, keterampilan, dan kompetensi yang mempengaruhi proses go international menghasilkan kesimpulan bahwa secara umum persepsi peserta mengenai internasionalisasi mencerminkan model Uppsala dan model tahapan terkait. Aktif secara internasional tampaknya menjadi indikasi kematangan suatu perusahaan dalam hal proses bisnis dan kompetensinya. Menggabungkan kematangan bisnis ini dengan faktor kelembagaan dan beberapa keterampilan yang disebutkan oleh para peserta mendukung sudut pandang untuk memulai internasionalisasi dengan negara-negara yang secara budaya dan geografis paling dekat.

Tabel 2.2 Ikhtisar isu, opini, dan kategori

Tema	Pendapat	Kategori
Faktor pendukung internasionalisasi	Karyawan yang terampil; pertukaran pengetahuan; pengetahuan pasar; pengetahuan bahasa asing; pengetahuan tentang perbedaan budaya	Pengetahuan
	Pengalaman bisnis; pemahaman mendalam tentang target pasar	Memahami
	Aspek formal (hukum, pajak, kontrak, hukum, pajak); dukungan dari otoritas lokal; dukungan lembaga pemerintah; logistik yang mudah	Lingkungan global bisnis
	Tren makroekonomi; unifikasi; liberalisme; desentralisasi; pertumbuhan ekonomi; globalisasi; pasar global untuk layanan digital	Tren global
	Agama; stereotip; sistem pendidikan yang buruk; faktor politik dan politik; pergeseran waktu	Institusi

Faktor-faktor yang membatasi internasionalisasi	Aspek hukum; kurangnya dukungan lokal; kurangnya dukungan kelembagaan; bea masuk; mata uang; potensi pasar luar negeri yang kecil;	Lingkungan global bisnis
	Kurangnya pengetahuan bahasa asing; kesenjangan komunikasi; kurangnya pengalaman bisnis; perbedaan budaya; kurangnya pengetahuan pasar; kurangnya pengetahuan tentang perilaku pembelian klien; kurangnya pengetahuan tentang pelanggan; kurangnya pengetahuan negosiasi; kurangnya pengalaman negosiasi	Pengetahuan
	Kendala keuangan; biaya	Sumber daya
	Keengganan untuk bepergian; kurangnya penggunaan teknologi ICT; mencari keunggulan biaya; takut; kerangka berpikir	Perilaku
	Tren makroekonomi yang kurang menguntungkan; konservatisme; proteksionisme perdagangan	Tren global
Keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjadi internasional	Keterampilan bahasa asing; kemampuan berkomunikasi; keterampilan negosiasi; komunikasi lintas budaya; kesadaran budaya; kecerdasan emosional; keterampilan kolaborasi; kemampuan kerjasama; keterampilan penjualan	Keterampilan
	Pengetahuan tentang aturan, teknik, dan kebiasaan bisnis internasional; pengetahuan tentang keuangan internasional; pengetahuan tentang hukum dagang; penyiapan dokumen dalam bisnis internasional; pengetahuan tentang manajemen risiko; pengetahuan tentang layanan online global; perspektif jangka panjang pengembangan perusahaan; penerapan strategi ke pasar lokal dan luar negeri; kompetensi TIK; penggunaan alat komunikasi baru; kompetensi pemasaran; kemampuan promosi; pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan; analisis pesaing; pemahaman tentang budaya lokal; pemahaman tentang pasar lokal	Pengetahuan
	Berpikiran terbuka; keberanian; rasa ingin tahu; kesabaran; terorganisir dengan baik; fleksibilitas; optimisme; Cepat Belajar; kemerdekaan	Perlakuan sosial dan pribadi
Digitalisasi dalam mendukung internasionalisasi	Digitalisasi sebagai kunci internasionalisasi; tidak ada batasan waktu dan ruang; lebih mudah untuk mentransfer pengetahuan; "suatu keharusan" dalam revolusi 4.0; mendorong untuk menjadi inovatif	Fitur internasionalisasi digital

	Menjadikan lebih mudah; kontak yang lebih mudah; kontak lebih cepat; pengaturan dokumentasi yang lebih mudah; lebih mudah membangun kepercayaan dengan dukungan media sosial; akses yang lebih mudah ke pelanggan asing; tugas lebih cepat; kesamaan layanan digital di seluruh dunia; ketersediaan informasi tentang perusahaan dan produk; pemasaran digital; perdagangan elektronik; banyak layanan yang dapat diberikan; ketersediaan internet secara real time; biaya yang lebih rendah	Manfaat
	Perbedaan budaya tidak begitu penting; digitalisasi: jembatan yang memisahkan kesenjangan budaya; kontak yang kurang formal; standar operasi global	Masalah budaya
	Bahasa Inggris digunakan di seluruh dunia dalam komunikator online; dukungan bahasa; pertemuan online; mengatasi kesenjangan komunikasi	Komunikasi/bahasa
Digitalisasi dalam membatasi internasionalisasi	Tanpa batas; perlu diperiksa dengan benar	
Manfaat penerapan digitalisasi menjadi internasionalisasi	Digitalisasi adalah kuncinya, yang paling krusial dalam internasionalisasi; internet tidak mengenal batasan waktu dan ruang	Umum
	Digitalisasi seringkali merupakan satu-satunya cara untuk melakukan pendekatan dan meningkatkan skala dengan cepat di pasar internasional—Dengan asumsi bahwa produk sudah “digital” dan begitu pula saluran distribusinya; biaya lebih rendah dengan menyederhanakan pemilihan sasaran dan menyatukan akses terhadap informasi; manajemen jarak jauh	Pengaruh skala
	Jangkauan pelanggan lebih cepat; lebih mudah menjangkau klien; lebih mudah untuk menciptakan dan memelihara hubungan dengan pelanggan; kontak sehari-hari dan pertukaran informasi antar mitra internasional jauh lebih cepat, mudah, dan lengkap	Percepat prosesnya
	Komunikasi mungkin menjadi lebih cepat dan bahkan hidup; peningkatan proses komunikasi dengan klien; menjembatani kesenjangan antara dua perusahaan	Peningkatan proses komunikasi
	Peningkatan penjualan tanpa bepergian; memperlancar proses penjualan	PENJUALAN umum
	Digitalisasi sebagai prasyarat e-commerce; pameran dagang online dan platform pertukaran; periklanan	masalah khusus PENJUALAN

	online & media sosial untuk mempromosikan produk secara lokal, sambil mengelola dan memantau biaya dari jarak jauh; aspek hukum, budaya dan preferensi setempat adalah kunci keberhasilan pemasaran elektronik; lembaga digital lokal lebih efektif; peluang baru dari platform digital; kebutuhan untuk membangun platform e-ekspor, yang membuat beberapa proses tugas menjadi lebih cepat	
Keterampilan dan kompetensi digital diperlukan untuk mendukung internasionalisasi	Kemampuan untuk bekerja online; penggunaan email, word, spreadsheet excel setiap hari; pengetahuan tentang alat digital; pengetahuan tentang membangun dan menyediakan alat-alat digital; pengetahuan tentang keamanan siber	Keterampilan digital umum
	Berkomunikasi melalui berbagai platform dan perangkat digital; pengetahuan tentang alat komunikasi; terampil dalam mempersiapkan presentasi digital, power point, video, film dan materi pemasaran	Komunikasi digital
	Mencari informasi di internet, jaringan, dan situs web; kemampuan untuk menemukan saluran yang tepat untuk menargetkan segmen pasar yang tepat di negara tertentu; akuisisi data online dan penggunaan pasar online	Mencari informasi
	Keterampilan media sosial; paham media sosial khususnya pada platform; perencanaan media online; memahami dan menerapkan solusi berbasis web atau perangkat lunak untuk proses bisnis; kemampuan untuk membuat konten dalam bahasa lokal dan menyesuaikan preferensi budaya; kemampuan untuk membangun halaman www, toko online, komunikator internet	Pemasaran digital
	Pembayaran digital dan sistem perbankan	keuangan digital

Penerapan Digitalisasi dalam Proses Internasionalisasi: Pendapat Peserta

Dengan menjadikan opini umum mengenai internasionalisasi ini sebagai titik awal diskusi, kami mengajukan pertanyaan tentang bagaimana digitalisasi dapat membentuk internasionalisasi untuk merujuk pada RQ1 kami. Langkah pertama adalah mendiskusikan sejauh mana digitalisasi dapat mendukung internasionalisasi perusahaan. Peserta kami menyadari bahwa saat ini, digitalisasi merupakan fasilitator utama internasionalisasi, karena digitalisasi tidak mengenal batasan ruang dan waktu serta memudahkan transfer pengetahuan dan pengembangan inovasi. Namun, penting untuk ditekankan bahwa digitalisasi dianggap sebagai alat untuk membuat proses internasionalisasi lebih efisien (atau bahkan untuk menentukan kemungkinan keberhasilan proses tersebut), bukan sebagai faktor

yang memungkinkan terjadinya internasionalisasi. Oleh karena itu, hal ini tidak dianggap sebagai faktor internasionalisasi, namun sebagai “pengubah” karakteristik model internasionalisasi kontemporer.

Peserta mendiskusikan beberapa manfaat penggunaan digitalisasi dalam proses internasionalisasi. Aspek yang paling sering diperhatikan adalah bahwa digitalisasi membuat proses internasionalisasi menjadi lebih mudah dan cepat (menurut sembilan peserta). Penerapan alat digital mempermudah aspek internasionalisasi seperti menjalin kontak, persiapan dokumentasi, akses ke pelanggan, dan membangun kepercayaan dengan dukungan media sosial. Layanan digital sangat mirip di seluruh dunia; banyak layanan dapat disampaikan secara online. Digitalisasi merupakan alat pendukung; berkat tersedianya informasi tentang perusahaan dan produk, mendukung pemasaran digital dan e-commerce, ketersediaan di internet secara real time dan mengurangi biaya.

Aspek budaya internasionalisasi disoroti dalam diskusi sebelumnya; empat peserta juga mengemukakan masalah ini. Berkat penerapan alat digital dalam proses internasionalisasi, perbedaan budaya menjadi kurang penting, karena semua kontak internasional menjadi kurang formal, dan hal ini mengarah pada standarisasi operasi global. Digitalisasi memungkinkan menjembatani perbedaan budaya. Aspek penting lainnya dari internasionalisasi adalah pengetahuan bahasa asing. Empat peserta menyadari bahwa digitalisasi juga mendukung internasionalisasi berkat bahasa Inggris yang digunakan di seluruh dunia dalam komunikator online, dukungan bahasa yang tersedia secara online, dan kemungkinan untuk mengatur pertemuan online dan mengatasi kesenjangan komunikasi.

Aspek diskusi kami selanjutnya adalah terkait batasan digitalisasi dalam proses perjalanan ke luar negeri. Separuh peserta (8 dari 16) menyatakan bahwa digitalisasi tidak membatasi proses internasionalisasi sama sekali. Namun ada juga yang menyebutkan beberapa aspek. Pasar luar negeri harus cukup matang untuk menggunakan alat digital dalam mendukung proses internasionalisasi. Digitalisasi dapat menciptakan kesalahpahaman tentang perusahaan dan dukungan lokal terhadap institusi yang ada di pasar sasaran adalah kunci dalam menilai integritas aktual dan pengalaman bisnis dari kontak lokal yang bertransaksi dengan kita. Kurangnya alat atau aplikasi TIK yang tepat dapat membatasi kemungkinan promosi dan penjualan; kurangnya pengetahuan tentang solusi TIK modern dapat menimbulkan risiko terkait keamanan siber, atau risiko serangan peretas. Kurangnya kontak langsung dengan pelanggan dapat membatasi pengetahuan tentang kebutuhan dan opini mereka yang sebenarnya mengenai produk kita, sementara komunikasi tatap muka dapat menciptakan kepercayaan yang lebih kuat yang tidak diperoleh secara langsung melalui pertemuan online.

Ada juga pergeseran penting dalam kompetensi yang dibutuhkan untuk menjadi internasional dengan dukungan digitalisasi. Peserta kami menyebutkan keterampilan digital umum, keterampilan digital yang terkait dengan komunikasi online, keterampilan yang diperlukan untuk mendapatkan dan menciptakan informasi, serta keterampilan yang terkait dengan penggunaan alat digital sebagai hal yang penting dalam internasionalisasi digital. Di antara keterampilan digital umum yang disebutkan adalah kemampuan bekerja online,

efisiensi teknis, kemahiran komputer dan telepon pintar, kecerdasan buatan, pengetahuan tentang keamanan siber, pendekatan coding dan/atau tanpa kode, serta pengetahuan tentang pembayaran digital dan sistem perbankan. Komunikasi online terkait dengan kompetensi seperti pengetahuan tentang alat komunikasi, komunikasi melalui penggunaan berbagai platform dan perangkat digital, penggunaan email sehari-hari, word, spreadsheet excel, penggunaan situs web, alat konferensi video seperti platform Skype, Microsoft Teams, dan Zoom, keterampilan mempersiapkan presentasi digital, power point, video, film dan materi pemasaran serta penggunaan alat berbasis bahasa dan terjemahan.

Kemampuan memperoleh dan menciptakan informasi secara online berkaitan dengan pengetahuan tentang mesin pencari, kompetensi mencari informasi di internet, jaringan dan situs web, kemampuan menemukan saluran yang tepat untuk menargetkan segmen pasar yang tepat di negara tertentu, akuisisi data online. dan penggunaan pasar online, dan kemampuan untuk membuat konten dalam bahasa lokal dan menyesuaikan preferensi budaya. Penggunaan keterampilan digital memerlukan pengetahuan dalam membangun dan menyediakan alat digital; kemampuan untuk membangun sistem yang ramah pengguna; kemampuan membangun halaman www, toko online, dan komunikator internet; memahami dan menerapkan solusi berbasis web atau perangkat lunak untuk proses bisnis; paham media sosial khususnya pada platform yang digunakan di pasar sasaran; dan kemampuan dalam perencanaan media online dan keterampilan media sosial secara umum.

Sebagai kesimpulan dari diskusi kami, kami bertanya kepada peserta tentang aspek terpenting dalam penerapan digitalisasi dalam proses internasionalisasi perusahaan. Para peserta sepakat bahwa digitalisasi adalah aspek kunci dan paling krusial dalam internasionalisasi. Karena internet tidak mengenal batas waktu dan ruang, digitalisasi mengurangi biaya internasionalisasi dan mempercepat prosesnya, terutama dalam menjangkau pelanggan, dalam menciptakan dan memelihara hubungan dengan pelanggan, dalam kontak sehari-hari dan pertukaran informasi antar mitra, dalam berbagi pengetahuan tentang produk di kalangan pelanggan, dan membuat arus informasi, analisis data, dan proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat. Digitalisasi membuat proses komunikasi menjadi lebih cepat dan hidup. Internasionalisasi digital memungkinkan memperoleh efek skala dengan cepat.

Perubahan Model Internasionalisasi Karena Digitalisasi

Analisis mengenai bagaimana digitalisasi berdampak pada proses internasionalisasi mengarah pada kontribusi terhadap semua model internasionalisasi (lihat Tabel 3) dan menjawab RQ2. Ketika mempertimbangkan model tahapan internasionalisasi, diasumsikan bahwa internasionalisasi mencerminkan proses pembelajaran perusahaan dan kematangan bisnisnya, dimulai dengan pasar luar negeri yang dekat secara geografis dan budaya dan kemudian berkembang ke negara-negara yang lebih jauh. Namun, ketika digitalisasi diterapkan ke dalam proses internasionalisasi, jarak geografis tidak lagi penting, sedangkan jarak budaya menjadi kurang penting, karena sarana komunikasi digital, media pemasaran digital, dan pertemuan online membuat semua kontak lebih terstandarisasi dan menggunakan etiket bisnis online yang sama. di seluruh dunia. Kematangan bisnis, pengalaman, dan proses

pembelajaran menjadi kurang penting, karena kematangan digital dan pengalaman digital menjadi kompetensi utama.

Teori internasionalisasi berbasis sumber daya mengasumsikan bahwa kumpulan sumber daya perusahaan yang unik merupakan faktor kunci dalam pergi ke luar negeri, termasuk sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengetahuan tentang pasar global, kesadaran budaya atau keterampilan linguistik, atau sumber daya keuangan yang memungkinkan perusahaan berinvestasi dalam internasionalisasi. Namun, ketika digitalisasi diterapkan, terjadi pula pergeseran sumber daya yang diperlukan untuk internasionalisasi. Kompetensi budaya dan linguistik digantikan oleh kompetensi digital, terkait komunikator digital, standarisasi SMS dan pengiriman informasi secara online. Pentingnya pengetahuan pasar bergeser karena ketersediaan informasi online, dan digantikan oleh pengetahuan tentang penggunaan database publik, pencarian informasi online dan penggunaan alat digital dalam mengumpulkan dan menciptakan pengetahuan. Kemungkinan untuk mengatur pertemuan online, penggunaan platform penjualan digital, database online dan ketersediaan informasi, serta pemasaran di media sosial juga mengurangi pentingnya sumber daya keuangan yang perlu diinvestasikan dalam proses internasionalisasi.

Kelompok model berikutnya, model jaringan internasionalisasi, berasumsi bahwa internasionalisasi bergantung pada partisipasi dalam jaringan pemasok dan pelanggan serta kontak bisnis dalam jaringan dengan reputasi dalam jaringan sebagai faktor kunci. Penggunaan platform digital menggeser ketergantungan ini, karena alih-alih posisi dalam jaringan perusahaan, kemungkinan untuk menggunakan platform penjualan digital adalah kunci untuk menjadi internasional. Alih-alih reputasi dalam jaringan, reputasi yang diperoleh dari penjualan platform digital menentukan kemungkinan internasionalisasi.

Kelompok model internasionalisasi yang terakhir dianalisis terkait dengan kecepatan internasionalisasi yang menjadi pola utama pembeda perusahaan. Digitalisasi tampaknya mendukung kewirausahaan internasional, karena digitalisasi mempercepat proses menjangkau pelanggan di luar negeri, dan, sebagai konsekuensinya, mempercepat kecepatan internasionalisasi.

Tabel 2.3 Dampak digitalisasi terhadap model internasionalisasi

Aspek	Model internasionalisasi	Dampak digital
<i>Model panggung internasionalisasi</i>		
Jarak geografis	Hal ini penting—Pertama, internasionalisasi dimulai di negara-negara tetangga dekat	Apa pun
Jarak budaya	Hal ini penting—Pertama, internasionalisasi dimulai pada negara-negara yang jarak budayanya dekat	Kurang penting: – Sarana komunikasi digital menjadikan semua kontak lebih terstandarisasi. – Rapat online memiliki etika bisnis yang sama di seluruh dunia. – Media pemasaran digital distandarisasi di seluruh dunia.

Pengetahuan dan proses pembelajaran bisnis	Internasional seiring dengan semakin matangnya proses bisnis	Kematangan bisnis tidak begitu penting; kematangan digital adalah kompetensi utama
Pengalaman bisnis	Tahap internasionalisasi selanjutnya diambil ketika pengalaman bisnis diperoleh pada tahap pertama internasionalisasi	Pengalaman bisnis tidak begitu penting; pengalaman digital adalah kompetensi utama
<i>Teori internasionalisasi berbasis sumber daya</i>		
Sumber daya manusia	Kompetensi utama: kesadaran budaya, keterampilan linguistik	Pergeseran kompetensi: kompetensi digital sebagai kunci; kompetensi budaya dan linguistik digantikan oleh komunikator digital, penerjemah digital, standarisasi SMS dan pengiriman informasi online lainnya
Pengetahuan	Keunikan pengetahuan perusahaan di pasar global	Informasi tersedia online, penggunaan database publik, pencarian informasi online
Bidang pengetahuan	Pengetahuan tentang pasar global dan target (khusus untuk negara internasionalisasi)	Pengetahuan tentang membangun dan membuat alat digital (sama di negara mana pun internasionalisasinya)
Sumber keuangan	Kendala keuangan untuk pergi ke luar negeri	Hampir tidak ada biaya untuk pergi ke luar negeri (pertemuan online, platform digital penjualan, database online dan ketersediaan informasi, pemasaran di media sosial terstandarisasi di seluruh dunia)
<i>Model jaringan internasionalisasi</i>		
Jaringan	Jaringan perusahaan—kunci untuk menjadi internasional	Penggunaan platform digital: alih-alih mendapatkan posisi dalam jaringan perusahaan, kemungkinan untuk menggunakan platform penjualan digital adalah kunci untuk menjadi internasional
Reputasi	Reputasi di jaringan	Reputasi dalam platform digital penjualan
<i>Kewirausahaan internasional</i>		
Waktu internasionalisasi	Pola utama yang membedakan perusahaan berdasarkan kecepatan internasionalisasi	Waktu tidak menjadi masalah; digitalisasi mempercepat proses menjangkau pelanggan

2.6 KESIMPULAN

Situasi pandemi Covid-19 mempercepat banyak proses yang kami amati dalam perekonomian global, termasuk kebutuhan dan kecepatan proses digitalisasi. Bahkan sebelum pandemi terjadi, perusahaan secara bertahap mengalami tekanan yang semakin besar untuk menjalankan bisnis mereka dengan menggunakan alat digital. Digitalisasi berdampak pada sebagian besar bidang fungsi perusahaan: pilihan model bisnis, interaksi dengan klien, pemasaran, dan juga model internasionalisasi. Namun, perkembangan global baru-baru ini mengubah laju perubahan tersebut dari perkembangan bertahap menjadi peningkatan yang terburu-buru.

Semua aspek ini memungkinkan kita untuk merumuskan RQ1, yang menanyakan bagaimana digitalisasi berdampak pada proses internasionalisasi perusahaan. Sebelumnya, banyak penelitian menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif yang mendorong internasionalisasi dapat berasal dari berbagai sumber: berbasis manusia, berbasis pengetahuan, berbasis pasar, atau bahkan finansial. Berkat digitalisasi, sebagian besar keuntungan kini dapat diperoleh kembali melalui kematangan digital. Hal ini juga berlaku untuk keuntungan yang dipahami sebagai posisi dalam jaringan. Digitalisasi telah mengubah perspektif jaringan dari lingkaran perusahaan kecil yang saling bergantung menjadi jaringan perusahaan berbasis platform yang tidak terbatas. Perusahaan yang ingin melakukan internasionalisasi berusaha untuk mempertahankan reputasi yang sangat baik, bukan dalam “jaringan lama” tetapi dalam sejumlah besar mitra potensial yang masih belum diketahui. Hal ini dicapai melalui penggunaan platform digital. Kerangka kerja yang paling sedikit terkena dampaknya adalah konsep internasionalisasi cepat yang berasal dari aliran kewirausahaan internasional. Digitalisasi tidak banyak mengubah landasannya, hanya menekankan bahwa waktu bukanlah hal yang penting lagi, karena transformasi digital mempercepat laju internasionalisasi perusahaan.

Dengan mengingat hal tersebut, kita mungkin bertanya apakah model internasionalisasi yang kita ketahui dan amati masih relevan. RQ2 kita memungkinkan kita berdiskusi apakah digitalisasi telah mengubah konsep tersebut hingga kita perlu mencari model internasionalisasi baru atau apakah konsep “lama” masih berlaku namun sedikit berubah? Penting untuk ditekankan bahwa, berdasarkan berbagai penelitian, kita tidak dapat secara tegas mengklaim bahwa salah satu model yang ada lebih relevan dibandingkan model lainnya. Model-model tersebut menekankan pendekatan yang berbeda terhadap internasionalisasi dan berupaya menjelaskan apa yang mendorong keputusan dan metode internasionalisasi. Digitalisasi nampaknya mempercepat proses internasionalisasi, karena memperpendek jarak waktu antara tahapan internasionalisasi yang berurutan. Hal ini membuat jarak geografis dan budaya kehilangan maknanya dalam memperdalam internasionalisasi. Studi ini menyarankan agar kita beralih dari mengapresiasi pengetahuan pasar dan pengalaman bisnis menjadi mengakui kecakapan dan kematangan digital. Faktanya, aspek paling penting dari model panggung tampaknya dipertanyakan; internasionalisasi bergantung pada kesadaran dan kemahiran digital, bukan pada langkah-langkah berturut-

turut yang memperdalam ekspansi internasional. Demikian pula, kita juga dapat mengamati perubahan yang semakin intensif terhadap pendekatan berbasis sumber daya.

Karena penelitian kami hanya memiliki tujuan penyaringan awal dan sampel tidak memungkinkan kami untuk menarik kesimpulan akhir, kami dapat dengan jelas menunjukkan bahwa penelitian ini memberikan dasar yang berarti untuk penelitian lebih lanjut mengenai validitas model internasionalisasi yang diketahui. Data yang dikumpulkan dengan jelas menunjukkan bahwa setidaknya hal-hal tersebut memerlukan pembaruan, dan kita dapat berhipotesis lebih jauh bahwa beberapa di antaranya secara bertahap kehilangan arti pentingnya. Berdasarkan kesimpulan awal yang diambil dari penelitian ini, kami melihat potensi untuk mengeksplorasi hal-hal berikut:

- Bagaimana digitalisasi membantu mengatasi hambatan internal dalam proses internasionalisasi UKM
- Apakah digitalisasi memperkuat efek globalisasi atau justru globalisasi yang justru memaksakan proses digitalisasi
- Jika dan bagaimana kompetensi dan pengalaman digital menggantikan sumber daya penting lainnya dalam proses internasionalisasi
- Bagaimana digitalisasi mengubah makna jaringan dalam proses digitalisasi UKM
- Apakah digitalisasi sendiri telah menjadi elemen yang menentukan proses internasionalisasi, atau apakah digitalisasi tetap menjadi faktor moderat yang mengubah signifikansi faktor internasionalisasi lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldrich, H. E., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165–198.
- Anggraeni, O. J., Amrulloh, M. S., Sulistyono, N. B. E., & Putra, M. E. Y. (2023). Model Strategi Digitalisasi dalam Kemampuan Dinamis Meningkatkan Kinerja Bisnis Berkelanjutan: Bukti Empiris dari UKM Indonesia. *Journal of Business Management*, 1(2), 33-40.
- Borghoff, T., & Welge, M. K. (2001). Globalization: The evolution of Enterprises in the Global Network Competition. *Organizações & Sociedade*, 8(22), 1–20.
- Bouéé, C., & Schaible, S. (2015). Die Digitale Transformation der Industrie. Studie. Roland Berger und BDI.
- Brouthers, K. D., Geisser, K. D., & Rothlauf, F. (2016). Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*, 47(5), 1–22. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.20>
- Buckley, P. J. (2016). The contribution of internalisation theory to international business: New realities and unanswered questions. *Journal of World Business*, 51(1), 74–82. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.012>
- Chetty, S. K. (1999). Dimensions of internationalisation of manufacturing firms in the apparel industry. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 121–142. <https://doi.org/10.1108/03090569910249201>

- Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48(2), 1151–1164. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0120-x>
- Della Corte, V. (2014). Towards a new model of SMEs' internationalization. In K. Todorov & D. Smallbone (Eds.), *Handbook of research on strategic Management in Small and Medium Enterprises*. IGI Global.
- Freeman, J., Carroll, G., & Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692–710. <https://doi.org/10.2307/2094928>
- Gartner (2018). IT glossary: Digitalization. Retrieved from <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization>
- Hervé, A., Schmitt, C., & Baldegger, R. (2020). Internationalization and digitalization: Applying digital technologies to the internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Technology Innovation Management Review*, 10(7), 28–40. <https://doi.org/10.22215/timreview/1373>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kadek, N., Lastari¹, D., Artana², I. M., Putu, G., & Juliharta³, K. (2023). Analisis Strategi Digital Marketing Dan Implementasi Untuk Meningkatkan Penjualan Produk Perhiasan. *E-Proceeding of Engineering*
- Kania, A. (2019). Ocena potencjalnego znaczenia klastrów innowacyjnych dla przyszłego rozwoju województwa wielkopolskiego w Polsce. *Samorząd Terytorialny*, 1-2, 59–74.
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93–102. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>
- Mazzone, D. M. (2014). Digital or death: Digital transformation — The only choice for business to survive smash and conquer. Smashbox Consulting Inc.
- Laziva, N., & Atieq, M. Q. Studi Literatur Digitalisasi UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) di Era Masyarakat 5.0: Strategi dan Faktor. In *Prosiding Management Business Innovation Conference (MBIC)* (Vol. 7, No. 1, pp. 1050-1079).
- Legowo, M. B., Prayitno, D., & Indiarso, B. (2021). Program Kemitraan Masyarakat Untuk Sosialisasi Program Digitalisasi UMKM Di Wilayah Jakarta Pusat. *Jurnal Berdaya Mandiri*, 3(2), 588-601.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906. <https://doi.org/10.2307/1556418>
- McKinsey & Company. (2015). Industry 4.0 how to navigate digitization of the manufacturing sector. McKinsey Digital.
- Mezias, J. M. (2002). Identifying liabilities of foreignness and strategies to minimize their effects: The case of labor lawsuit judgments in the United States. *Strategic Management Journal*, 23(3), 229–244. <https://doi.org/10.1002/smj.220>

- Morais, F., & Ferreira, J. J. (2020). SME internationalisation process: Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda. *European Management Journal*, 38(1), 62–77. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.001>
- Neubert, M. (2018). The impact of digitalization on the speed of internationalization of lean global startups. *Technology Innovation Management Review*, 8(5), 44–54. <https://doi.org/10.22215/timreview/1158>
- Nummela, N., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2004). Rapidly with a rifle or more slowly with a shotgun? Searching the company boundaries of internationalizing ICT firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(4), 275–288. <https://doi.org/10.1007/s10843-004-0042-0>
- Putra, F. I. F. S., Amron, A., Aqmal, D., & Haziroh, A. L. (2022, August). Tuwo: Model Sustainability Digital Marketing Sebagai Jalan Pintas Umkm Bersaing Di Era Society 5.0. In *Prosiding Seminar Nasional Akuntansi Dan Manajemen (SENAMA)*.
- Putra, Nyoman Tri Ananda. (2019). Sentuhan Digital Bisnis (Teknologi Informasi) pada UMKM Studi Kasus : Pemasaran Produk Adi Upakara. *International Journal of Natural Sciences and Engineering*. Volume 3, Number 2, Tahun 2019, pp. 79-84.
- PwC. (2013). *Digitale Transformation—der größte Wandel seit der Industriellen Revolution*. PricewaterhouseCoopers.
- Reggina Wike Anjani. (2023). Implementasi Digital Marketing Dalam Mengembangkan Strategi Bisnis Digital Di Era Transformasi Digital. *INTERDISIPLIN: Journal of Qualitative and Quantitative Research*, 1(1), 29–40. <https://doi.org/10.61166/interdisiplin.v1i1.4>
- Sirodjudin, M., & Sudarmiati, S. (2023). Implementasi Digital Marketing Oleh UMKM Di Indonesia: A Scoping Review. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan ...*, 2(2), 20–35. <https://journal.unimaramni.ac.id/index.php/EBISMEN/article/view/783%0Ahttps://journal.unimar-amni.ac.id/index.php/EBISMEN/article/download/783/666>
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. *Enterprise Development*, 13(4), 476–497. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—Best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8). <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
- Sirodjudin, M., & Sudarmiati, S. (2023). Implementasi Digital Marketing Oleh UMKM Di Indonesia: A Scoping Review. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan ...*, 2(2), 20–35.
- Sudirman, E. (2020). Strategi Usaha Kecil Menghadapi Digitalisasi Pemasaran. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 142-151.
- Vahlne, J. E., & Ivarsson, I. (2014). The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations. *Journal of International Business Studies*, 45, 227–247. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.60>
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087–1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>

- Witten, I. H., Frank, E., Hall, M. A., & Pal, C. J. (2016). *Data mining: Practical machine learning tools and techniques*. Morgan Kaufmann.
- Wittkop, A., Zulauf, K., & Wagner, R. (2018). How digitalization changes the internationalization of entrepreneurial firms: Theoretical considerations and empirical evidence. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(2), 193–207.
- Yokoi T., Shan J., Wade M., & Macaulay J. (2019). *Digital Vortex Continuous and Connected Change*, Global Centre for Digital Business Transformation An IMD and Cisco Initiative. Retrieved February 10, 2021, from https://www.imd.org/contentassets/d4b328f064c844cd864_a79369ba8405a/digital-vortex.pdf
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 341–363. <https://doi.org/10.2307/256683>
- Zhu, H., & Qian, G. (2015). High-tech firms' international acquisition performance: The influence of host country property rights protection. *International Business Review*, 24(4), 556–566. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.013>

BAB 3

KEUNGGULAN KOMPETITIF DIGITAL DI PASAR YANG BERAGAM

Abstrak

Digitalisasi bisnis adalah salah satu kekuatan pendorong di lingkungan saat ini dan tampaknya menjadi tren yang tidak dapat diubah. Saat ini kita tidak hanya dapat mengamati transformasi digital pada perusahaan tetapi juga munculnya perusahaan-perusahaan yang sudah digital sejak awal berdirinya. Perusahaan digital yang lahir memiliki karakteristik yang memungkinkan mereka berekspansi dengan cepat di pasar internasional dan tetap kompetitif dalam jangka waktu yang lama. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis karakteristik perusahaan digital yang lahir yang mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan untuk mengembangkan model konseptual yang akan menjadi dasar untuk penelitian di masa depan. Berbagai sumber keunggulan kompetitif Born Digital terungkap, seperti inovasi, kreativitas, daya tanggap, teknologi digital, dan keterampilan digital karyawannya. Salah satu temuan utamanya adalah menyoroti peran kreativitas dalam menentukan seberapa responsifnya perusahaan digital terhadap perubahan, sebuah karakteristik yang mendukung daya saing berkelanjutan mereka. Karakteristik dan sumber keunggulan kompetitif dari perangkat digital yang baru lahir harus mencakup pendekatan terhadap keunggulan kompetitif mereka di berbagai pasar sebagai sebuah konstruksi dinamis kompleks yang disajikan, yang mencakup keunggulan teknologi, keunggulan sumber daya manusia, dan juga keunggulan diferensiasi.

Kata Kunci: Born digitals · Digitalisasi · Keunggulan kompetitif

3.1 PENDAHULUAN

Digitalisasi diyakini telah menggerogoti fondasi bisnis internasional (Eden, 2016, Banalieva & Dhanaraj, 2019). Saat ini, digitalisasi menjadi inti dinamika bisnis internasional di lingkungan yang sangat tidak menentu. Digitalisasi dipahami sebagai “proses transformasi esensi produk, layanan, dan proses organisasi menjadi paket data yang kompatibel dengan Internet yang dapat dibuat, disimpan, dan ditransfer dalam bit dan byte, beserta informasi yang terkait dengannya, untuk pemasaran, penjualan, dan distribusi” (Banalieva & Dhanaraj, 2019, hal. 1373). Menurut Hermawati & Dewiki, 2021 mengungkapkan “Digitalisasi adalah proses konversi dari media/informasi yang tercetak, ditulis atau digambar ke dalam bentuk atau format digital”.

Internasionalisasi perusahaan kewirausahaan, yang didukung oleh inovasi dan teknologi digital, menyebabkan transformasi lanskap bisnis global yang cepat dan berkelanjutan. Oleh karena itu, karena transformasi digital, perusahaan wirausaha yang aktif secara internasional bersaing secara global untuk mendapatkan pengalaman pelanggan dan karenanya berpartisipasi dalam mengubah perilaku komunitas virtual dan offline (Dambrin & Valck, 2007). Di antara perusahaan-perusahaan wirausaha yang aktif tersebut, kita dapat

mengidentifikasi perusahaan-perusahaan digital yang baru lahir. Perusahaan digital yang lahir dapat didefinisikan sebagai “perusahaan yang proposisi nilai intinya dimungkinkan oleh infrastruktur digital” (Shaheer, 2020, hal. 2). Perusahaan digital yang lahir dapat langsung mengakses sumber daya yang tersebar secara global untuk pengembangan produk digital baru yang tersedia bagi seluruh dunia hanya dengan beberapa klik (Shaheer, 2020).

Digitalisasi adalah tren umum yang berkembang pesat di berbagai industri dan wilayah. Hal ini berpotensi menciptakan gangguan pada model bisnis yang ada dan secara mendasar mengubah posisi kompetitif perusahaan di berbagai bidang kegiatan ekonomi, termasuk kewirausahaan internasional (Reuber & Fischer, 2011; Vadana et al., 2019). Namun demikian, masih sedikit pengetahuan yang tersedia untuk memahami dampak digitalisasi terhadap perilaku perusahaan wirausaha yang aktif secara internasional. Fakta ini menyoroti pentingnya mempelajari kewirausahaan internasional yang inovatif secara teknologi dan ditentukan secara digital (Welter, 2005; Smolka & Heugens, 2020) dalam konteks ilmiah. Kurangnya kerangka konseptual untuk memahami bagaimana perusahaan digital yang baru lahir mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pengembangan kerangka konseptual seperti itu akan menjadi langkah pertama menuju penelitian yang lebih terfokus pada perusahaan kewirausahaan yang sudah digital sejak awal. Menurut Banalieva dan Dhanaraj (2019, hal. 1383) internasionalisasi perusahaan layanan digital “masih belum tereksplorasi dan digitalisasi memberikan cara-cara baru untuk mengkonsep ulang teori dan praktik di bidang ini.”

Dalam studi ini kami akan menghasilkan wawasan baru untuk teori kewirausahaan internasional yang mengintegrasikan fokus kewirausahaan dengan pendekatan posisi manajemen strategis. Vadana dkk. (2019) mengungkapkan perlunya penerapan manajemen strategis dan isu posisi kompetitif dalam kewirausahaan internasional dan menyarankan arah penelitian masa depan terhadap strategi internasionalisasi yang digunakan oleh perusahaan digital dan peran strategi internasionalisasi terhadap kinerja internasional.

Sudah banyak penelitian mengenai daya saing perusahaan besar (misalnya, Porter, 1990a, 1990b, Dyer et al., 2008, Porter, 2011), namun topik daya saing perusahaan digital yang baru lahir masih menjadi bahan diskusi ilmiah. Perspektif lain diperlukan, karena dalam karya-karya terbaru fenomena digital yang muncul telah dianalisis hanya dengan mempelajari perusahaan-perusahaan besar (Vadana et al., 2019). Dalam studi ini, daya saing perusahaan akan dipahami sebagai kemampuan perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif dan mempertahankan keunggulan tersebut dalam jangka panjang. Sumber keunggulan kompetitif adalah sumber daya atau akses terhadap sumber daya tersebut, atau kemungkinan penggunaan sumber daya yang ada secara efektif, misalnya, dalam jaringan tempat perusahaan beroperasi. Oleh karena itu, kami merumuskan pertanyaan penelitian berikut: Apa saja perubahan global kontemporer terkait digitalisasi yang mempengaruhi daya saing perusahaan digital yang baru lahir? Apa saja karakteristik unik dari perusahaan digital yang baru lahir yang berpotensi menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan?

Tujuan utama bab ini adalah menganalisis karakteristik lahirnya perusahaan digital yang mengarah pada keunggulan kompetitif berkelanjutan dan mengembangkan model

konseptual yang akan menjadi dasar penelitian di masa depan. Bab ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kewirausahaan internasional, khususnya terhadap fenomena baru perusahaan digital yang lahir secara internasional dan daya saingnya. Dalam hal ini, hal ini mencerminkan Baier-Fuentes dkk. (2019) penelitian masa depan menyerukan untuk terus memupuk landasan teoritis untuk memberikan legitimasi pada bidang kewirausahaan internasional. Hal ini sejalan dengan penelitian Monaghan dkk. (2020), yang penulisnya menekankan dampak teknologi digital terhadap lingkungan internasional dalam banyak hal, yang mungkin menawarkan banyak peluang untuk penelitian di masa depan terhadap perusahaan yang mungkin akan beralih ke digital, yang sudah tidak ada lagi. digital, atau lahir digital. Strategi pemasaran digital mencakup berbagai pendekatan untuk mempromosikan produk atau layanan suatu bisnis melalui platform online seperti situs web, media sosial, email, dan lainnya. (Nurul, M. Zidhan. 2024)

Bab ini disusun sebagai berikut. Pertama, metode pembelajaran disajikan. Kedua, penjelasan mengenai fenomena yang terjadi di lingkungan makro perusahaan pada periode terakhir ini diperkenalkan, dengan penekanan khusus pada perubahan lingkungan teknologi dan dampaknya terhadap perusahaan. Ketiga, tinjauan literatur mengenai internasionalisasi digital dan kelahiran perusahaan digital disajikan. Keempat, kerangka konseptual untuk analisis fenomena dikembangkan. Pada akhirnya, implikasi teoritis dan praktis dari penelitian kami dibahas dan keterbatasan penelitian kami disoroti sambil memberikan saran untuk arah penelitian di masa depan.

3.2 METODE YANG DIPAKAI

Kami telah melakukan penelitian teoretis dengan menggunakan percakapan penelitian yang dilakukan oleh Matthews dkk. (2018) dan Thornhill (2018). Kami telah melakukan tinjauan literatur mengenai perusahaan digital yang baru lahir. Ketika digitalisasi ekonomi semakin pesat akhir-akhir ini dan kami menemukan “born digital” sebagai fenomena baru, kami memutuskan untuk membatasi tinjauan literatur pada 5 tahun terakhir (2016-2020). Kemudian periode analisisnya diperluas hingga tahun berjalan juga.

Mengembangkan strategi bisnis digital melibatkan penerapan pendekatan baru dan inovasi dalam menciptakan model bisnis yang baru, terutama dalam hal strategi pemasaran, manajemen sumber daya manusia, manajemen rantai pasokan, strategi teknologi informasi (TI), dan aspek lainnya. (Naimah et al.2020). Karena kami pertama-tama menganggap perusahaan digital yang baru lahir sebagai usaha baru dalam lingkungan internasional, kami memutuskan untuk memeriksa apa yang dipublikasikan tentang perusahaan tersebut di jurnal terpenting dalam bidang Bisnis Internasional, yaitu: *Journal of International Business Studies*. Kemudian kami mencari melalui database Scopus, ProQuest, dan EBSCO. Kami membatasi pencarian kami pada artikel jurnal peer-review, bahasa Inggris, dan ketersediaan teks lengkap melalui filter. Awalnya, kami menelusuri istilah ‘born digital’. Pada tahap berikutnya kami menggunakan istilah “digital”, “digitalisasi”, dan “asli digital”. Semua pencarian dilakukan dalam judul artikel, abstrak, dan kata kunci. Dalam setiap pencarian, kami dengan hati-hati memeriksa 50 hasil pencarian teratas yang diurutkan berdasarkan relevansi, membaca

abstrak dan memilih artikel untuk dibaca lebih lanjut dengan cermat. Akhirnya kami menghasilkan enam artikel jurnal yang ditinjau oleh rekan sejawat. Pada tahap berikutnya kami menggunakan teknik snowballing yang memeriksa bibliografi artikel yang sudah teridentifikasi mengenai topik kami dan dengan cara ini kami menyertakan beberapa artikel tinjauan sejawat yang lebih relevan, satu bab buku, tiga laporan mengenai digitalisasi ekonomi, dan dua teks dari Financial Times.

3.3 PERAN DIGITALISASI MENGHADAPI PERUBAHAN GLOBAL DI PERUSAHAAN SAAT INI

Peristiwa penting yang sulit diprediksi, ketidakpastian, dan krisis yang terus muncul yang memengaruhi kesejahteraan ekonomi, teknologi, demografi, politik, dan sosial global dan nasional (Ahlstrom et al., 2020) menjadi tantangan yang sangat sulit bagi perusahaan-perusahaan yang berorientasi internasional. Khususnya bagi usaha kecil dan menengah. Beberapa dekade terakhir merupakan periode perubahan besar dalam lingkungan makro perusahaan dibandingkan dengan delapan dekade pertama abad lalu. Kemajuan globalisasi, perkembangan Internet, perkembangan sektor TIK – Teknologi Informasi dan Komunikasi, perubahan di Eropa Tengah dan Timur, munculnya pasar negara berkembang, meningkatnya kepentingan politik dan ekonomi Tiongkok, perkembangan gerakan nasionalis di banyak negara, perkembangan terorisme, pemanasan global, pertumbuhan kesadaran masyarakat akan perlunya melindungi lingkungan, dan juga pandemi virus corona hanyalah beberapa fenomena yang mempengaruhi perilaku konsumen dan cara perusahaan beroperasi. Para ahli dari Boston Consulting Group (Kimura et al., 2019) menunjukkan bahwa di semua bidang bisnis terdapat banyak ketidakpastian dalam hal faktor ekonomi dan politik, dan hal ini akan terus berlanjut dalam waktu dekat. Akibatnya, “persaingan menjadi lebih kompleks dan dinamis, batasan-batasan industri menjadi kabur. Umur produk dan perusahaan menyusut. Kemajuan dan disrupsi teknologi mengubah bisnis dengan cepat” (Kimura dkk., 2019, hal. 1). Penetrasi teknologi digital ke berbagai industri telah menjadi katalisator untuk menggabungkan berbagai industri, sehingga menghasilkan solusi produk dan model bisnis baru.

Salah satu fenomena paling dinamis yang mempengaruhi perusahaan dan cara mereka bersaing adalah pengembangan teknologi baru seperti kecerdasan buatan atau blockchain dan digitalisasi ekonomi (Nowiński & Kozma, 2017; Caputo et al., 2020). Faktor-faktor ini mempengaruhi semua perusahaan, di semua industri, meskipun tingkat digitalisasi kegiatan di masing-masing industri berbeda-beda. Para ahli dari McKinsey Global Institute memperkirakan bahwa tingkat digitalisasi tertinggi diwakili oleh industri seperti media dan keuangan, dan tingkat terkecil diwakili oleh sektor produksi industri yang luas, termasuk produksi farmasi. Pada saat yang sama, ternyata industri dengan tingkat digitalisasi tertinggi mempunyai peningkatan produktivitas tertinggi (McKinsey, 2016). Menariknya, meskipun langkah komersialisasi komputasi awan pertama dimulai secara global satu dekade lalu (Senyo et al., 2018), masih terdapat ketidakpastian besar mengenai “cara menangani tantangan digitalisasi” (Laudien & Pesch, 2019).

Lansiti dan Lakhani (2014) memperkirakan bahwa “seiring waktu, teknologi digital dan Internet of Things (IoT) akan mentransformasi hampir setiap sektor dan setiap bisnis” (hal. 98) dan “keberadaan teknologi digital akan berdampak besar terhadap perekonomian. secara keseluruhan” (hlm. 99). Ng dan Wakenshaw (2017) juga percaya bahwa Internet of Things “akan membuka peluang tanpa batas, baik negatif maupun positif, dan secara mendasar dapat mengubah institusi dan struktur sosio-teknis lainnya” (hal. 3). Selain itu, Accenture dalam studinya juga menarik perhatian pada semakin pentingnya analisis data, kecerdasan buatan, dan teknologi masa depan lainnya, seperti Internet of Thinking (Accenture, 2018).

Sebaliknya, para ahli dari Boston Consulting Group menunjukkan perlunya pembelajaran dinamis berdasarkan kecerdasan buatan, sensor, algoritme, data, pengambilan keputusan otomatis, dan platform digital. Menurut pendapat mereka, hal ini memerlukan keterlibatan yang lebih besar dalam digitalisasi dan pembangunan ekosistem hibrida berdasarkan infrastruktur digital dan fisik. Tindakan terakhir ini akan berlaku baik bagi perusahaan tradisional (brick-and-mortar) maupun digital (Kimura dkk., 2019).

Verhoef dkk. (2021), berbicara tentang digitalisasi bisnis, membedakan tiga tahapan. Yang pertama, terdiri dari pemetaan digital atas data yang sebelumnya disimpan dalam format analog (dalam bentuk kertas), disebut digitalisasi. Tahap kedua, yang terdiri dari penggunaan teknologi digital dalam proses bisnis yang ada, disebut digitalisasi proses bisnis. Tahap ketiga adalah transformasi digital, yaitu perubahan menyeluruh yang mencakup keseluruhan perusahaan dan mengarah pada penciptaan model bisnis baru. Oleh karena itu merupakan perubahan strategis yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan (Verhoef et al., 2021).

Laudien dan Pesch (2019) telah melakukan penelitian kualitatif empiris selama 3 tahun (2014–2017) untuk memahami dampak digitalisasi terhadap model bisnis perusahaan jasa, dan telah mengidentifikasi empat arketipe model bisnis perusahaan layanan digital:

1. Perusahaan jasa pemula digital: tujuan utama model bisnisnya adalah efisiensi.
2. Perusahaan layanan yang berfokus pada penyesuaian: tujuan model bisnis digitalnya adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. Perusahaan jasa yang menjembatani jarak: tujuan model bisnis digitalnya adalah untuk memperluas cakupan geografis.
4. Perusahaan layanan digital skala penuh: tujuan utama model bisnisnya adalah fleksibilitas dan kemampuan untuk merespons kebutuhan pasar.

Dua arketipe pertama lebih umum terjadi pada tahun 2014; kemudian, mendekati tahun 2017 dan setelahnya, arketipe ketiga dan keempat mulai mendominasi (Laudien & Pesch, 2019).

Verhoef dkk. (2021) mencantumkan empat aset dan kemampuan digital yang diperlukan dalam transformasi digital suatu perusahaan: aset digital, ketangkasan digital, kemampuan jaringan digital, dan kemampuan analisis data besar (p. 892). Aset digital, misalnya, penyimpanan data, infrastruktur ITC perusahaan, dan teknologi digital lain yang menyertainya. Ketangkasan digital adalah “kemampuan untuk merasakan dan memanfaatkan peluang pasar yang disediakan oleh teknologi digital” (hal. 893). Kemampuan jaringan digital adalah keterampilan untuk menghubungkan pengguna jaringan jarak jauh dan memberikan

mereka penawaran yang memenuhi kebutuhan bersama mereka. Kemampuan analisis big data sudah cukup jelas, namun perlu digarisbawahi bahwa kemampuan ini sangat penting untuk mencapai transformasi digital penuh (Verhoef et al., 2021).

Monaghan dkk. (2020) menarik perhatian pada dua fitur perusahaan digital: memiliki infrastruktur digital dan mengandalkan “infrastruktur digital untuk memperoleh kemampuan komunikasi, kolaborasi, dan/atau komputasi, kemampuan yang memungkinkan perusahaan membuat dan menjual penawarannya secara online melalui model bisnis digital ” (hlm. 13). Mereka menekankan bahwa jika sebuah perusahaan menjual produk fisik, meskipun proses bisnisnya sangat digital, perusahaan tersebut tidak dapat dianggap sebagai perusahaan digital (Monaghan et al., 2020). Smailhodžić dan Berberović (2021) menyoroti bahwa dalam lingkungan yang berubah ini, bahkan perusahaan tradisional pun melalui proses transformasi digital dan mengadopsi cara-cara baru dalam menerapkan solusi digital serta mengembangkan model bisnis digital dalam upaya mempertahankan daya saing. Kreativitas solusi-solusi ini merupakan ciri utama perusahaan digital, karena tantangan yang mereka hadapi memberikan konteks yang selalu berubah dalam upaya mereka, sehingga memerlukan ide dan pendekatan baru.

Transformasi digital suatu perusahaan tidak selalu memberikan hasil yang diharapkan. Agar dampaknya menjadi lebih baik, para ahli dari McKinsey Global Institute (McKinsey, 2019) mencantumkan lima prinsip yang harus dipenuhi sekaligus: mobilisasi penuh perusahaan, komitmen yang jelas terhadap transformasi digital yang menunjukkan bahwa hal tersebut adalah tujuan utama perusahaan, prioritas organisasi, mengalokasikan dana yang cukup untuk itu, mempekerjakan spesialis teknologi digital dan analisis data yang dipimpin oleh CAO (*Chief Analytic Officer*), dan CDO (*Chief Digital Officer*), serta fleksibilitas yang besar dalam melaksanakan transformasi. Penelitian McKinsey menunjukkan bahwa hal ini bukanlah proses yang mudah dan hanya 10% perusahaan yang berhasil memenuhi kelima aturan tersebut (McKinsey, 2019). Oleh karena itu, transformasi digital pada perusahaan tampaknya tidak bisa dihindari. Menurut McKinsey Global Institute (McKinsey, 2016), aliran data melintasi batas negara meningkat pesat dan globalisasi semakin mengambil bentuk digital. Hal ini pada gilirannya mengubah struktur aktor-aktor yang terlibat dalam globalisasi. Digitalisasi perekonomian global telah mengakibatkan semakin banyak negara dan entitas yang berpartisipasi di dalamnya, terutama usaha kecil dan start-up. Seperti yang dinyatakan oleh penulis laporan McKinsey Global Institute, saat ini kita berada pada tahap awal “konvergensi globalisasi dan digitalisasi” (McKinsey, 2016, hal. IV), yang membuka peluang tak terbatas bagi kita untuk bertindak di masa depan. Pada saat laporan McKinsey Global Institute ditulis, aliran data lintas batas negara menghasilkan nilai tambah yang lebih besar dibandingkan arus barang dan jasa, yang juga dikonfirmasi oleh laporan globalisasi lainnya (Altman & Bastian, 2019).

Laporan Investasi Dunia tahun 2017 mengenai ekonomi digital menunjukkan bahwa perusahaan multinasional (MNE) yang telah menjalani transformasi digital memiliki kinerja yang lebih baik di pasar internasional dibandingkan perusahaan multinasional lainnya. Namun, 100 persen perusahaan digital memiliki kinerja terbaik (World Investment Report, 2017). Digitalisasi menciptakan peluang baru tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga bagi individu,

seperti akses terhadap informasi, jaringan sosial, atau sumber daya keuangan, yang dalam kasus orang-orang yang berwirausaha dapat diterjemahkan ke dalam pendirian usaha baru (Fossen & Sorgner, 2019). Pada saat yang sama, digitalisasi memudahkan usaha kecil dan menengah untuk berpartisipasi dalam proses globalisasi dan dengan demikian meningkatkan persaingan di masing-masing industri (McKinsey, 2016). Proses-proses ini secara perlahan mengubah perekonomian tradisional menjadi ekonomi digital. Perusahaan kecil dan menengah dengan sumber daya keuangan, manusia, dan sumber daya lainnya yang terbatas terpaksa mencari cara beroperasi yang tidak konvensional agar dapat memantapkan diri dan mempertahankan diri dalam rantai nilai global (Gao & Ren, 2020).

Eden (2016) mengidentifikasi tiga karakteristik ekonomi digital: “mobilitas, efek jaringan, dan penggunaan data” (hal. 5). Produk digital bersifat mobile karena biaya penyebarannya mendekati nol, terutama bila dibandingkan dengan biaya produksinya. “Efek jaringan muncul ketika nilai suatu produk bagi penggunanya meningkat seiring dengan jumlah pengguna produk lainnya” (Eden, 2016, p. 5). Penggunaan data menjadi semakin penting; dan biaya pengumpulan, penyimpanan, dan analisis data menurun seiring dengan bertambahnya jumlah data. Menurut Mettler dan Williams (2011), ekonomi digital menciptakan banyak peluang bagi usaha kecil dan menengah. Para peneliti menyebutkan teknologi jaringan, platform online baru, dan layanan jaringan yang memungkinkan mereka menjalankan proses bisnis dengan biaya rendah dan beroperasi di pasar internasional sejak hari pertama. Mereka percaya bahwa di masa depan, pentingnya usaha kecil dan menengah di pasar internasional akan meningkat dalam menciptakan lapangan kerja baru dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Namun, hal ini tidak berarti bahwa perusahaan multinasional besar akan kehilangan relevansinya. Menurut Eden (2016), perusahaan multinasional kecil akan berhasil bersaing dengan perusahaan multinasional besar dan, seperti mereka, akan mampu meraih profitabilitas.

Namun, penerapan teknologi digital dan memiliki kemampuan dinamis tidak membenarkan keberhasilan perusahaan-perusahaan kecil ini. Strategi berorientasi pasar yang kuat juga diperlukan, yang dibangun berdasarkan kemampuan yang berkaitan dengan pengetahuan khusus tentang pasar (Knight & Cavusgil, 2004). Perusahaan-perusahaan ini dapat mengubah pengetahuan dan kemampuan beradaptasi mereka terhadap kebutuhan lokal menjadi sumber keunggulan kompetitif. Menurut Laporan Investasi Dunia, tahun 2017 dikhususkan untuk ekonomi digital, tiga perempat populasi dunia menggunakan Internet dan bahkan di negara berkembang penetrasinya mendekati 50%, di negara maju dan negara berkembang, hampir dua pertiga populasinya menggunakan Internet. pembelian secara online, pemerintah di 90 negara menawarkan satu portal informasi publik yang komprehensif dan di 148 negara terdapat setidaknya satu sistem pembayaran online (World Investment Report, 2017, hal. 156).

Keberhasilan pemasaran digital memerlukan pendekatan komprehensif, adaptasi terus-menerus, dan respons cepat terhadap perubahan lingkungan digital. Dengan merancang dan menerapkan strategi digital yang efektif, organisasi dapat meningkatkan visibilitas, interaksi pelanggan, dan hasil bisnis secara keseluruhan. (Nurul, M. Zidhan. 2024)

Meskipun digitalisasi aktivitas manusia telah mengalami kemajuan selama dua dekade, para peneliti di bidang Bisnis Internasional dan Kewirausahaan Internasional baru mulai mengkajinya lebih dekat. Menurut Verhoef dkk. (2021) mereka hanya melihat area dampak digital terhadap bisnis, sementara “penggunaan teknologi digital baru dapat dengan mudah menjadi norma baru dan sepenuhnya mengubah aturan tradisional dalam berbisnis” (hal. 891). Pendekatan baru terhadap bisnis muncul dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya, dan teknologi digital baru telah memungkinkan data sosial (jaringan pasar) dan data intelektual (pengetahuan pasar) tentang pasar yang berbeda tersedia dengan lebih mudah dan cepat, sehingga memberikan dampak positif pada bisnis daya tarik dan kemampuan pengambilan keputusan perusahaan (Piqueras, 2020). Dalam konteks ini, bisnis digital secara inheren lebih tangkas dan responsif dibandingkan bisnis tradisional (Monaghan et al., 2020). Ringkasnya, kemajuan teknologi dan penurunan biaya kapasitas pemrosesan komputasi, penyimpanan data, dan kecepatan konektivitas, secara mendasar telah membentuk dan memengaruhi model bisnis, memenangkan proposisi nilai, dan pada dasarnya, mendukung pendorong persaingan di banyak industri (Jameaba, 2020).

Analisis literatur yang dilakukan oleh penulis penelitian ini menegaskan pendapat Verhoef et al. (2021) dan mendorong untuk melihat lebih dekat bisnis yang menggunakan teknologi digital baru.

3.4 BORN DIGITAL DAN INTERNASIONALISASINYA

Monaghan dkk. (2020) mendefinisikan perusahaan digital yang lahir sebagai “digital sejak awal” (hlm. 13). Artinya, perusahaan-perusahaan yang lahir secara digital telah menciptakan dan menggunakan infrastruktur digital sejak awal dan sepenuhnya bergantung pada Internet untuk proses produksi, pengoperasian, dan pengirimannya (hal. 12). Aktivitas mereka didasarkan pada model bisnis digital, yang memberi mereka fleksibilitas dan skalabilitas yang tinggi. Hal ini membedakan mereka secara signifikan dari perusahaan fisik biasa (brick-and-mortar), yang memulai proses digitalisasi beberapa saat setelah pendiriannya dan, sebagaimana disebutkan sebelumnya, tidak dapat dianggap sebagai perusahaan digital. Yang penting, perusahaan-perusahaan digital yang lahir mempunyai ciri-ciri beroperasi di Internet, sehingga mereka mempunyai akses langsung ke seluruh pasar di dunia. Artinya, mereka tidak hanya bersifat digital tetapi juga global sejak awal. Monaghan dkk. (2020) mencatat bahwa internasionalisasi dini dan cepat ditujukan pada perusahaan-perusahaan digital yang baru lahir. Tentu saja, tidak semua perusahaan digital yang lahir harus bertaraf internasional sejak awal. Penelitian Domurath dkk. (2020) menunjukkan bahwa beberapa perusahaan digital yang baru lahir melakukan internasionalisasi hanya 2 tahun setelah didirikan.

Monaghan dkk. (2020) membedakan sejumlah aspek fungsi perusahaan digital yang baru lahir: keterlibatan langsung dengan pemangku kepentingan, otomatisasi, efek jaringan, fleksibilitas, dan skalabilitas. Digitalisasi memberi perusahaan-perusahaan ini kemungkinan untuk melakukan kontak langsung dengan para pemangku kepentingannya dan dengan demikian dapat membawa efek berakar pada jaringan yang, misalnya, sudah ada oleh para

pemangku kepentingan tertentu. Hal ini juga memberikan kemungkinan kontak langsung dengan pengguna layanan mereka di seluruh dunia, sehingga Anda dapat dengan cepat memperoleh pengetahuan tentang pasar nasional individu. Selain itu, kontak ini cepat dan langsung. Perusahaan digital yang lahir memperoleh manfaat berupa peningkatan produktivitas dan efisiensi berkat otomatisasi proses bisnis. Otomatisasi proses juga memungkinkan percepatan interaksi antara perusahaan dan pengguna berkat otomatisasi mekanisme kepercayaan. Mekanisme ini memungkinkan penghematan waktu dan pengurangan pengeluaran finansial untuk mengelola operasi perusahaan, sehingga dapat mempercepat internasionalisasi perusahaan (Monaghan et al., 2020).

Efek jaringan, yang telah dibahas sebelumnya, memberikan kemampuan bagi perusahaan digital untuk menciptakan dan mengoordinasikan jaringan pengguna dengan cepat. Fleksibilitas memungkinkan perusahaan digital untuk dengan mudah dan efisien mengonfigurasi dan mengoordinasikan operasi internasional mereka berkat infrastruktur fisik yang lebih kecil dibandingkan perusahaan tradisional. Hal ini juga berlaku pada berbagai fungsi perusahaan, termasuk manajemen sumber daya manusia. Skalabilitas, di sisi lain, dimungkinkan berkat hampir nol biaya untuk memperoleh pelanggan baru dan kemudahan melipatgandakan cara beroperasi di pasar baru (Monaghan et al., 2020).

Vadana dkk. (2019) berkonsentrasi pada rantai nilai perusahaan digital yang lahir dan menyatakan bahwa perusahaan digital yang lahir adalah “jenis perusahaan internasionalisasi yang berbeda dengan rantai nilai digital yang bersifat inward-outward yang didukung Internet sejak hari pertama atau segera setelah pendiriannya (hal. 212). Demikian pula, Monaghan dkk. (2020) memandang perusahaan-perusahaan digital yang baru lahir melakukan internasionalisasi segera atau segera setelah pendiriannya, dan menambahkan bahwa proses ini “dipersingkat dalam waktu, cakupannya jauh lebih luas, dan membutuhkan keterlibatan fisik jauh lebih sedikit” (Monaghan et al., 2020, hal. 19) dibandingkan dengan kasus perusahaan tradisional. Perbedaannya adalah Vadana dkk. (2019) membedakan antara perusahaan digital yang lahir di dalam negeri dan internasional. Namun, dalam studi mereka terhadap 19 “unicorn” mereka menemukan bahwa sebagian besar dari mereka adalah perusahaan digital yang lahir secara internasional.

Para penulis laporan McKinsey Global Institute (McKinsey, 2019) menyebutkan semakin pentingnya perusahaan-perusahaan yang disebut sebagai digital natives, yang sebenarnya merupakan start-up digital. Para ahli McKinsey memperkirakan bahwa generasi digital rata-rata dapat mencapai 12 persen dari total pendapatan di sektor-sektor di mana mereka dikembangkan. Jumlah ini tampaknya kecil jika dibandingkan dengan total pendapatan, namun pada saat yang sama juga merupakan jumlah yang besar, karena ternyata total pendapatan digital mereka berada pada tingkat “digital” dari pendapatan perusahaan-perusahaan yang beroperasi di sektor-sektor tersebut selama bertahun-tahun. Pada saat yang sama, generasi digital menguasai hingga 30 persen perusahaan di industri teknologi tinggi. Terlebih lagi, para digital native mencapai profitabilitas yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain di industri ini. Di semua industri yang dianalisis oleh penulis laporan ini, perusahaan digital native lebih tangkas, lebih berani dalam melakukan investasi, namun juga

lebih sering mengalami kegagalan (McKinsey, 2019). Selain itu, para ahli dari Boston Consulting Group memperhatikan semakin ketatnya persaingan antara perusahaan tradisional dan perusahaan digital (Kimura et al., 2019).

Literatur subjek juga berlaku untuk perusahaan yang disebut sebagai perusahaan bisnis. Saudara dkk. (2016), ketika menganalisis literatur, menemukan bahwa masing-masing penulis menggunakan istilah yang sangat berbeda untuk menggambarkan apa yang disebut “perusahaan bisnis elektronik (dilambangkan sebagai perusahaan E-bisnis) sebagai perusahaan apa pun yang beroperasi secara online yang menyediakan produk/layannya kepada pelanggan menggunakan Internet dan teknologi sistem informasi berbasis komputer (CBIS) lainnya” (hal. 513). Saudara dkk. (2016) menyebut nama-nama seperti “perusahaan internet murni”, “penyedia barang informasi digital”, atau “perusahaan e-commerce” (hal. 514). Namun, mereka sendiri menggunakan istilah “perusahaan bisnis”.

Singh dan Kundu (2002) mengidentifikasi perusahaan e-commerce dan menggambarkannya sebagai “perusahaan kecil atau menengah yang secara strategis menggunakan aset yang ada dalam jaringan” di mana mereka beroperasi dan bersaing di tingkat global sejak awal berdirinya. Di sisi lain, Broouters dkk. (2016) menganggap bahwa perusahaan bisnis merupakan kelompok perusahaan e-commerce tertentu “yang menggunakan Internet dan teknologi CBIS lainnya untuk menciptakan platform khusus berbasis Internet yang memungkinkan pengguna berinteraksi satu sama lain” (hal. 514). Pada saat yang sama, penawaran mereka sepenuhnya digital dan segera tersedia di seluruh dunia berkat komunikasi dengan pelanggan melalui jaringan elektronik. Namun hal ini tidak berarti bahwa internasionalisasi mereka terjadi secara otomatis karena nilai yang diciptakan bersama oleh para pengguna jaringan di satu pasar tidak secara otomatis dapat ditransfer ke pasar lain. Internasionalisasi perusahaan semacam ini memerlukan pengembangan jaringan pengguna di pasar baru. Chen dkk. (2019) menegaskan bahwa kehadiran global berkat model bisnis online tidak secara otomatis memberikan cakupan penjualan global.

Internasionalisasi dapat dipercepat dengan memberikan penawaran kepada pengguna global, yaitu mereka yang berkomunikasi lintas batas negara. Namun, seperti yang diklaim oleh Ghemawat (2017), pengguna seperti itu relatif sedikit. Penulis laporan McKinsey Global Institute (McKinsey, 2016) juga menyatakan bahwa dunia masih jauh dari globalisasi yang sebenarnya. Selain itu, hambatan bahasa membatasi pengguna untuk berkomunikasi lintas negara (Chen et al., 2019). Laporan yang disiapkan oleh DHL juga menegaskan bahwa globalisasi tidak semaju yang kita bayangkan (Altman & Bastian, 2019).

Namun demikian, internasionalisasi perusahaan digital yang baru lahir jauh lebih mudah dibandingkan dengan perusahaan “tradisional”, karena memerlukan komitmen modal yang jauh lebih sedikit. Namun, harus diingat bahwa internasionalisasi mereka akan bergantung pada pengembangan Internet dan aksesibilitas teknologi CBIS di pasar luar negeri (Brouthers et al., 2016). Pada saat yang sama, Ojala dkk. (2018) mencatat bahwa teknologi modern dapat menciptakan peluang pasar baru bagi perusahaan digital dan membatasi perkembangan mereka di pasar global. Ciri kedua dari proses ini adalah multidimensinya, dan salah satu dimensi penting adalah interaksi pengguna platform internet. Seperti dicatat oleh

Chen dkk. (2019) “interaksi kolektif pengguna dapat ikut menciptakan proses internasionalisasi” (hal. 175).

Ojala dkk. (2018) percaya bahwa operator platform digital melakukan internasionalisasi awal dengan cara yang sama seperti International New Ventures. Mereka didorong oleh pencarian sumber daya yang diperlukan untuk komersialisasi usaha mereka atau untuk mengatasi kesulitan teknis (kemacetan teknis). Namun perlu dicatat bahwa laju internasionalisasi mereka sebenarnya akan dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya dan teknologi. Tahap internasionalisasi awal dapat dihilangkan jika semua sumber daya yang diperlukan tersedia di negara asal dan tidak ada kendala teknis. Namun perlu diingat bahwa komersialisasi di pasar negara asal mungkin merupakan awal dari internasionalisasi dan kemudian globalisasi perusahaan.

Banalieva dan Dhanaraj (2019) membuktikan bahwa perusahaan digital yang terlahir dapat menjadi perusahaan multinasional dengan “memberikan konsumen di seluruh dunia akses terhadap produk dan layanan mereka melalui aplikasi online dan berekspansi secara digital dengan memasuki negara tuan rumah yang memiliki ekosistem jaringan digital.” (Banalieva & Dhanaraj, 2019, hal. 1382). Dengan cara ini, internasionalisasi akan terjadi tanpa investasi pada aset “fisik” di masing-masing negara, yang sejauh ini (atau mungkin kita harus mengatakan “dulu”) merupakan syarat untuk mendefinisikan suatu perusahaan sebagai perusahaan multinasional, dan rasio keuntungan perusahaan tersebut aset fisik yang berlokasi di luar negeri hingga aset dalam negeri digunakan dalam menentukan tingkat internasionalisasi perusahaan.

Menurut Eden (2016) ekonomi digital menciptakan peluang besar bagi banyak perusahaan dan menjadikan internasionalisasi perusahaan menjadi tugas yang lebih mudah. Eden menyatakan bahwa “perusahaan kecil sekarang dapat menggunakan platform berbasis web untuk memberikan layanan bisnis online dan produk digital kepada pelanggan di seluruh dunia, menjadi global hampir sejak awal” (Eden, 2016, hal. 6). Kemajuan dan pengurangan biaya dalam teknologi informasi dan komunikasi sebelumnya dianggap sebagai salah satu faktor utama yang mempengaruhi munculnya perusahaan-perusahaan awal yang terinternasionalisasi. Kini, dengan munculnya ekonomi digital, faktor ini menjadi semakin penting dan semakin sering menyebabkan munculnya perusahaan-perusahaan digital.

3.5 DAYA SAING PERUSAHAAN DIGITAL LAHIR

Daya saing tetap menjadi salah satu pendorong penting bisnis modern, dan meningkatnya persaingan menentukan relevansi tersebut baik antar perusahaan maupun antar sektor industri dan bahkan antar negara. Konsep daya saing lintas batas telah berubah secara signifikan dalam beberapa dekade terakhir. Hal ini dipengaruhi oleh pertumbuhan perusahaan-perusahaan global - Facebook, Google, perusahaan-perusahaan berorientasi teknologi dan sektor keuangan lainnya. Teknologi digital telah mengubah model tata kelola perusahaan, dan hal ini memungkinkan pendirian perusahaan manajemen di negara-negara dengan iklim bisnis terbaik dan paling menguntungkan undang-undang, sistem perpajakan, “potongan harga” dari pemerintah. Secara global, contoh terbaik dari daya saing lintas batas

(tidak termasuk wilayah lepas pantai) adalah Singapura dan Hong Kong di Asia, dan Dublin di Eropa. Estonia dan Polandia adalah pemimpin di kawasan Laut Baltik. Perusahaan-perusahaan dari kawasan ini menjadi sukses dengan menggunakan model bisnis digital dan berekspansi ke negara lain sejak awal berdirinya.

Strategi internasional dan tindakan perusahaan menentukan posisi mereka dalam persaingan global. Fokus strategi penting untuk dapat menentukan aspek mana yang akan menciptakan keuntungan. Menurut Banalieva dan Dhanaraj (2019) daya saing perusahaan digital yang baru lahir dapat dilihat melalui prisma keunggulan spesifiknya (Firm-Specific Advantages – FSA). Dalam kasus perusahaan digital, Banalieva dan Dhanaraj (2019) membedakan dua jenis keunggulan: di bidang teknologi, yang menekankan pentingnya teknologi utama untuk keunggulan kompetitif, dan di bidang sumber daya manusia, yang menekankan pada pentingnya keterampilan tingkat lanjut karyawan. Richards, 2016 menunjukkan bahwa teknologi utama tersebut adalah, misalnya, “program rujukan, sistem deteksi penipuan, alat prognostik, dan aplikasi untuk memprediksi perilaku pelanggan” (hal. 12), dan keterampilan tingkat lanjut yang dimiliki karyawan adalah mereka yang berada di bidang pengoperasian teknologi tersebut. program yang kompleks dan analisis data serta pembelajaran mendalam. Contoh lain dari jenis keterampilan ini mencakup keterampilan manajemen data dan visualisasi data. Selain itu, penskalaan dalam analisis data besar dapat didefinisikan sebagai keunggulan kompetitif spesifik perusahaan yang terpisah. Digitalisasi sendiri membuka jalan menuju area fungsional penelitian dan pengembangan (R&D) dalam organisasi. Hal ini menciptakan efek yang lebih intensif pada pengujian produk dengan menggunakan teknik analisis data besar, simulasi virtual, dan eksperimen, yang menghasilkan keberhasilan pengenalan produk inovatif ke pasar yang berbeda dengan efisiensi dan kualitas yang lebih baik dalam waktu singkat (Oesterreich & Teuteberg, 2016).

Kedua keunggulan tersebut harus dimiliki secara bersamaan, karena perolehan teknologi saja tidak cukup jika tidak ada satu atau sedikit orang di perusahaan yang mengetahui cara menggunakannya. Hubungan serupa terjadi sebaliknya. Mengakuisisi seorang karyawan atau karyawan dengan keterampilan khusus tanpa memiliki teknologi yang dapat digunakan oleh karyawan tersebut tidak akan memberikan manfaat apa pun bagi perusahaan. Pentingnya keterampilan karyawan dan manajer tampaknya ditegaskan oleh Eden (2016) yang menunjukkan bahwa hak kekayaan intelektual semakin penting dalam ekonomi digital, karena nilai terutama diciptakan pada tahap penciptaan ide dan perancangan produk dan produk digital. jasa. Sementara itu, menemukan karyawan dengan keterampilan khusus bisa jadi sulit. Anthony Goldbloom, CEO Kaggle, yang menyelenggarakan kompetisi ilmu data online, percaya bahwa hanya 1% orang yang menggunakan teknik pembelajaran mesin memiliki keterampilan pembelajaran mendalam. Pada saat yang sama, ia mencatat bahwa perusahaan-perusahaan besar enggan mempekerjakan talenta terbaik di bidang ini, karena ekspektasi finansial mereka yang tinggi. Namun, ia menyimpulkan bahwa meskipun perusahaan besar seperti Walmart berinvestasi dalam teknologi digital dalam skala besar, mereka tidak akan pernah bisa bersaing dengan perusahaan digital yang sudah lahir (Richards, 2016).

Menurut Thornhill (2018) strategi terbaik saat ini adalah “fokus pada memberikan pengalaman pelanggan terbaik dan harga terendah melalui platform online” (hal. 1) karena berkat data yang dikumpulkan tentang pelanggan, akan dimungkinkan untuk menyesuaikan menawarkan persis dengan kebutuhan mereka. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa strategi bersaing terbaik adalah strategi terintegrasi, dan sumber baru untuk memperoleh keunggulan kompetitif adalah akses terhadap data pelanggan. Keterikatan teknologi pada digital yang terlahir mengurangi kebutuhan berlebihan akan pembangunan hubungan tradisional, akses yang lebih mudah ke data pelanggan membantu mereka mengatasi tanggung jawab pihak luar (Monaghan et al., 2020).

Sedangkan menurut Eden (2016) dalam waktu dekat, sumber keunggulan kompetitif seharusnya adalah inovasi dan diferensiasi produk, bukan pengurangan biaya. Berkat teknologi baru, perusahaan mikro multinasional dapat membangun strategi global mereka berdasarkan rangkaian produk pendek yang disesuaikan dengan nilai tinggi bagi pelanggan di seluruh dunia. Hal ini juga sejalan dengan pendapat penulis World Investment Report 2017 yang menyatakan bahwa produksi yang sangat otomatis dan digital yang dilakukan dalam seri pendek akan mendukung variasi dan penyesuaian produk yang lebih besar. Jenis produksi ini juga memungkinkan adaptasi yang lebih baik terhadap fluktuasi permintaan yang disebabkan oleh musim atau perubahan tren (World Investment Report, 2017).

Dalam lingkungan persaingan yang berkembang pesat, kemajuan dan adaptasi terhadap teknologi yang berubah dengan cepat membuat perusahaan berperan dominan atas pesaing dalam membuat proses produksi lebih cepat dan lebih aman di pabrik, mencapai efisiensi dalam sistem terdistribusi. Penggunaan teknologi informasi dalam organisasi membuka jalan menuju jaringan berbagi pengetahuan dan hal ini pada gilirannya meningkatkan ketangkasan organisasi dan memanfaatkan kemampuan inovasi (Dong & Yang, 2015). Saat ini Internet of Things (IoT), teknologi komunikasi, dan platform komputasi awan adalah tiga teknologi utama untuk mewujudkan arsitektur yang baik bagi usaha kecil dan menengah, bisnis online, kerja jarak jauh dan platform disruptif di dunia bisnis, dan ekosistem platform (Jameaba, 2020).

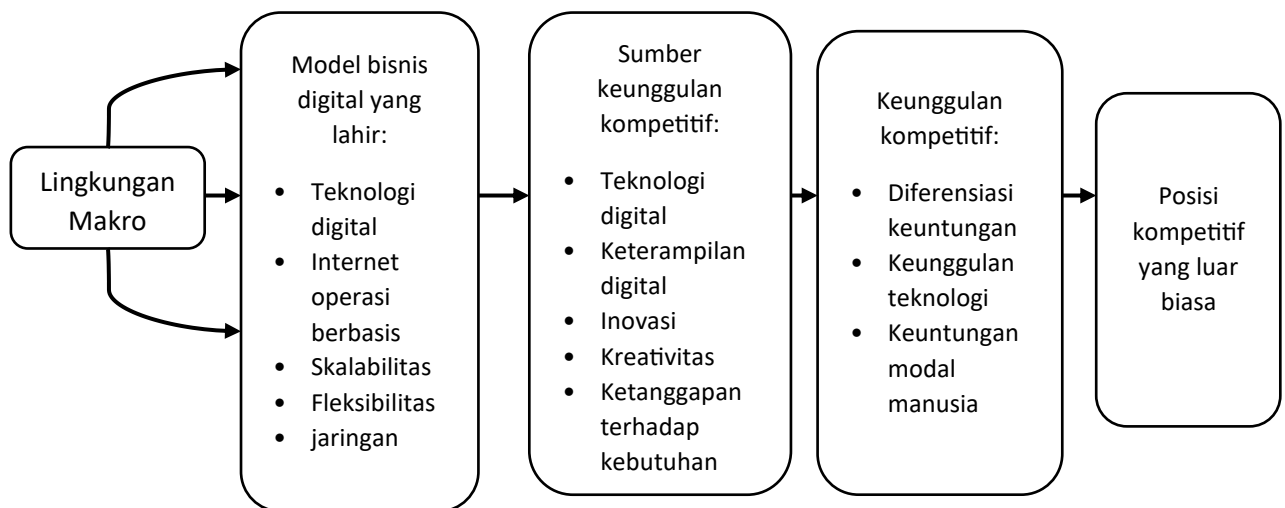
Tekanan untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi dan kreativitas dibenarkan oleh berkembangnya lingkungan bisnis yang mendukung terganggunya keunggulan kompetitif perusahaan-perusahaan yang memimpin pasar di berbagai industri yang semakin meningkat. Kreativitas dan penemuan kembali yang terus-menerus menjadi norma dalam model bisnis digital yang sedang berkembang (Smailhodžić & Berberović, 2021), yang mana perusahaan digital yang lahir lebih menguasai secara alami dibandingkan dengan perusahaan yang mereka tantang di pasar yang ada.

Publikasi Thornhill yang disebutkan di atas sampai batas tertentu konsisten dengan pandangan Eden, karena Thornhill mengutip wawancara dengan Viktor Mayer-Schönberger, rekan penulis (bersama Thomas Range) buku berjudul “Reinventing Capitalism in the Age of Big Data,” yang percaya bahwa “inovasi akan semakin banyak dihasilkan dengan memasukkan data ke dalam sistem pembelajaran mesin untuk memahami kebutuhan konsumen” (Thornhill, 2018, hal. 1); dan hal ini, menurutnya, akan menghambat terciptanya start-up yang

inovatif. Menurut penulis penelitian ini, tidak ada risiko seperti itu, karena kecerdikan manusia begitu hebat sehingga tidak ada kecerdasan buatan yang mampu menggantikannya. Para ahli dari Boston Consulting Group juga percaya bahwa di masa depan perusahaan harus bersaing dengan imajinasi mereka (Kimura et al., 2019). Secara keseluruhan, model bisnis digital memitigasi banyak hambatan yang menghambat kreativitas dalam rantai nilai yang ada (Fenwick, 2016). Terlebih lagi, mengikuti perlombaan untuk mengadaptasi inovasi digital terkini adalah tugas yang menantang bahkan bagi perusahaan digital yang baru lahir; oleh karena itu, kreativitas memainkan peran penting dalam model bisnis fundamental dan operasional sehari-hari mereka (Medium, 2017). Mereka cenderung unggul dalam memberikan respons yang kreatif dan inovatif terhadap tantangan-tantangan yang muncul yang mungkin tidak bisa diselesaikan sama sekali oleh perusahaan konvensional, atau bahkan jika bisa, mereka akan melakukannya dengan lebih lambat (Solomon, 2018).

3.6 MODEL KONSEPTUAL PENELITIAN MASA DEPAN

Untuk mengeksplorasi secara mendalam daya saing perusahaan digital yang baru lahir, kami telah mengembangkan model konseptual – lihat Gambar 3.1. Model konseptual berasal dari diskusi literatur di atas dan pertama-tama didasarkan pada Porter (1990a, 1990b), Eden (2016), Monaghan dkk. (2020) dan Banalieva dan Dhanaraj (2019) bekerja. Laporan ini dilengkapi dengan beberapa temuan Singh dan Kundu (2002), Knight dan Cavusgil (2004) serta Smailhodžić dan Berberović (2021). Model ini akan memberikan kerangka kerja untuk analisis masa depan mengenai daya saing perusahaan digital yang baru lahir.



Gambar 3.1 Kerangka konseptual

Dalam model konseptual, kami mempertimbangkan pengaruh kekuatan lingkungan makro terhadap lahirnya digital dan model bisnisnya. Kekuatan yang berkuasa sebagian besar adalah munculnya tiga teknologi utama yang diidentifikasi oleh Jameaba (2020), yaitu IoT, teknologi komunikasi, dan platform komputasi awan, serta Big Data Analytics, dan juga kecerdasan buatan, blockchain, dan digitalisasi. perekonomian (Nowiński & Kozma, 2017; Caputo dkk., 2020).

Model bisnis generasi digital terutama didasarkan pada teknologi digital (Monaghan et al., 2020; Smailhodžić & Berberović, 2021) dan operasi berbasis Internet (Monaghan et al., 2020). Kami mengambil poin dari Monaghan dkk. (2020) yang mengatakan bahwa perusahaan digital yang lahir akan membangun infrastruktur digital dan menggunakannya untuk menjalankan proses bisnisnya dan beroperasi di Internet sehingga memungkinkan mereka mendapatkan fleksibilitas yang lebih besar (konfigurasi, konfigurasi ulang, dan koordinasi operasi mereka menjadi lebih mudah dan cepat). Kami menambahkan penggunaan strategis aset yang ada dalam jaringan yang diidentifikasi oleh Singh dan Kundu (2002). Jika digabungkan dengan efek jaringan, mereka akan memungkinkan skalabilitas bisnis mereka menjadi lebih besar dan lebih cepat (Monaghan dkk., 2020).

Perusahaan digital yang lahir melalui model bisnis digitalnya mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang memungkinkan mereka mencapai posisi kompetitif yang luar biasa di pasar mereka. Di sini kami mendasarkan gagasan keunggulan kompetitif pada karya Porter (Porter, 1990a, 1990b) tetapi pada saat yang sama kami setuju dengan Eden (2016) bahwa dua tipe dasar keunggulan kompetitif yang diusulkan oleh Porter (1990a, 1990b) yang lahir dari perusahaan digital akan lebih baik bersaing dalam hal diferensiasi dibandingkan biaya (Eden, 2016) karena digitalisasi memungkinkan semua jenis perusahaan meminimalkan biaya yang pada kenyataannya menghilangkan keunggulan biaya. Kami juga memperluas rangkaian keunggulan kompetitif yang mungkin dicapai dengan menambahkan keunggulan teknologi dan keunggulan sumber daya manusia yang diidentifikasi oleh Banalieva dan Dhanaraj (2019) sebagai keunggulan spesifik perusahaan dibandingkan perusahaan digital. Ketiga jenis keunggulan ini memungkinkan perusahaan digital yang baru lahir mencapai posisi kompetitif yang luar biasa di pasar mereka.

Kami melihat bahwa sumber keunggulan kompetitif di perusahaan-perusahaan digital yang baru lahir bergantung pada teknologi digital mereka (Monaghan et al., 2020) dan hal-hal yang sejalan: keterampilan digital karyawan mereka dan inovasi mereka yang berubah menjadi inovasi perusahaan mereka (Eden, 2016). Inovasi tidak akan mungkin terjadi tanpa kreativitas para pekerja berpengalaman yang ditunjukkan oleh Smailhodžić dan Berberović (2021) sebagai fitur utama perusahaan digital. Kami juga menambahkan di sini daya tanggap perusahaan terhadap kebutuhan pelanggan (Knight & Cavusgil, 2004) karena inovasi dan kreativitas karyawan memungkinkan dan terlebih lagi bahwa daya tanggap terhadap kebutuhan pelanggan juga merupakan akibat langsung dari lahirnya model bisnis digital. fleksibilitas. Menelaah karakteristik unik dari perusahaan-perusahaan digital yang lahir yang memanfaatkan digitalisasi membentuk dasar untuk memahami sifat dan tingkat daya saing perusahaan-perusahaan digital yang lahir.

3.7 PEMBAHASAN, KESIMPULAN, DAN ARAH PENELITIAN MASA DEPAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis karakteristik perusahaan digital yang lahir yang berpotensi menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan untuk mengembangkan model konseptual yang memberikan kerangka kerja untuk analisis daya saing mereka di masa depan. Analisis literatur mengenai Bisnis Internasional dan

Kewirausahaan Internasional pada dekade terakhir, dengan penekanan khusus pada 5 tahun sebelumnya, menunjukkan bahwa teknologi digital baru mengubah persaingan global secara signifikan. Para ahli globalisasi dan persaingan global sepakat mengenai dampak kemajuan teknologi, khususnya teknologi digital, terhadap bisnis. Berkat digitalisasi, tidak hanya pesaing baru dan kuat dari negara-negara berkembang yang muncul di banyak industri, namun juga muncul perusahaan-perusahaan digital muda yang mengancam perusahaan-perusahaan global yang kuat yang berinvestasi pada sumber daya fisik di pasar domestik tertentu. Generasi digital yang terlahir memiliki kemampuan untuk menunjukkan lebih banyak kreativitas dan daya tanggap terhadap tantangan yang terus berubah dengan menerapkan teknologi digital, seperti IoT, teknologi komunikasi, dan platform cloud dalam bentuk terbarunya di seluruh pasar mereka.

Analisis sistematis terhadap literatur subjek menunjukkan bahwa meskipun jumlah publikasi mengenai internasionalisasi 100% perusahaan digital sangat sedikit, penulisnya menggunakan berbagai istilah seperti platform digital, digital native, perusahaan e-commerce, perusahaan bisnis, atau, akhirnya, , lahir digital. Semua perusahaan ini dicirikan oleh 100% adopsi digital, penawaran produk digital berbasis Internet, dan pengoperasian model bisnis digital. Oleh karena itu, berdasarkan karakteristik yang disajikan, kami mengusulkan untuk menggunakan istilah “born digitals” atau “born digital firms” untuk menyebut kategori perusahaan yang disebutkan di atas.

Implikasi teoretis dari bab ini adalah bahwa daya saing perusahaan digital yang baru lahir terutama terletak pada digitalisasinya. Berkat model bisnis mereka yang mendukung kreativitas dan daya tanggap terhadap kebutuhan pelanggan, mereka dapat memahami dengan lebih baik dan beradaptasi dengan lebih cepat serta menang di pasar. Selain itu, keunggulan kompetitif berkelanjutan dari produk-produk digital yang lahir di berbagai pasar dapat didefinisikan sebagai konstruksi dinamis yang kompleks, yang didasarkan pada keunggulan spesifik perusahaan, seperti keunggulan teknologi, keunggulan sumber daya manusia, dan juga keunggulan diferensiasi. Implikasi manajerial dari penelitian kami berkaitan dengan para pengambil keputusan di perusahaan digital yang baru lahir dan mereka yang menghadapi tantangan dari mereka. Bagaimana perusahaan-perusahaan digital berhasil di pasar, berdasarkan faktor-faktor apa, dengan jenis model bisnis apa, merupakan pertimbangan penting bagi keberhasilan perusahaan-perusahaan ini dan juga bagi mereka yang mencoba untuk menangkis tantangan yang diberikan oleh mereka. Kerangka konseptual yang disajikan dalam penelitian kami saat ini mendukung pertanyaan-pertanyaan penting terkait pemahaman keunggulan kompetitif perusahaan digital yang baru lahir, sementara penelitian di masa depan yang menggunakan kerangka tersebut akan memberikan penilaian empiris terhadap kekuatan berbagai elemen dan keterkaitannya.

Keterbatasan penelitian ini ada pada ranah teoritis dan empiris. Karena sifatnya yang eksploratif, penelitian ini hanya berfokus pada analisis literatur selama ini. Karena ini adalah karya konseptual, tidak ada validasi empiris terhadap kerangka yang disajikan. Penelitian ini perlu diperluas di masa depan; oleh karena itu, kami menguraikan arah penelitian di masa depan. Pertama-tama, kami hanya mempertimbangkan tiga basis data dan masih banyak lagi.

Meskipun tumpang tindih satu sama lain, menerapkan pencarian yang sama pada basis data yang lebih banyak dapat memberikan hasil yang lebih banyak. Selain itu, tinjauan pustaka di masa depan harus mencakup periode-periode setelah pembahasan di sini, karena diskusi tentang lahirnya perusahaan digital dan perusahaan lain yang serupa dengan mereka pasti akan terus berlanjut.

Penelitian di masa depan mungkin mengeksplorasi perbedaan antara perusahaan yang terlahir secara digital dan perusahaan tradisional yang berekspansi secara internasional setelah beberapa tahun didirikan. Menurut Smailhodžić dan Berberović (2021) kreativitas dan penemuan kembali yang terus-menerus adalah mesin utama dalam model bisnis digital yang muncul dari para digital yang lahir yang berekspansi ke luar negeri, ketika perusahaan tradisional lebih memilih menggunakan model bisnis tradisional. Berdasarkan studi Bergsten dan Gertzell (2017), yang menganalisis perbedaan potensial antara perusahaan digital dan perusahaan manufaktur tradisional, terdapat beberapa perbedaan terutama pada faktor keberhasilan antara kedua jenis tersebut. Perbedaan tersebut mencakup daya tanggap perusahaan terhadap kebutuhan pelanggan, yang kami identifikasi dalam kerangka kerja kami sebagai sumber keunggulan kompetitif dari digital yang terlahir.

Menurut Bergsten dan Gertzell (2017) strategi berorientasi pelanggan dan basis pengguna yang besar sangat penting bagi perusahaan digital. Hal ini juga dikonfirmasi dalam tinjauan literatur kami, dengan mengacu pada Monaghan et al. (2020) bekerja. Namun, bagi perusahaan manufaktur tradisional, basis pelanggan yang besar dapat merugikan kualitas rantai distribusi. Selain itu, tinjauan literatur kami menekankan bahwa salah satu sumber keunggulan kompetitif digital adalah inovasi yang mengarah pada keunggulan teknologi (Banalieva & Dhanaraj, 2019). Hal ini ditegaskan dalam studi Bergsten dan Gertzell (2017), yang menekankan bahwa inovasi terobosan baru membuka jenis produk baru bagi perusahaan digital, dan inovasi tampaknya paling bermanfaat bagi perusahaan digital. Sebaliknya, bagi perusahaan manufaktur, e-commerce menyediakan cara untuk menjangkau pasar global dan mengurangi biaya mereka. Oleh karena itu, kami menyerukan adanya penelitian mengenai potensi konflik dan diferensiasi perusahaan-perusahaan digital yang lahir, yang menggunakan model bisnis digital dan berekspansi ke negara-negara lain sejak awal, hingga daya saing perusahaan tradisional. Arah penelitian masa depan yang disarankan keempat membahas kebutuhan untuk menganalisis secara empiris perangkat digital yang dilahirkan dan daya saingnya dalam konteks kontekstual yang berbeda dan dalam industri tertentu. Menurut Vadana dkk. (2019) negara asal dan dinamisme industri dapat memengaruhi evolusi digital yang dilahirkan. Seperti Monaghan dkk. (2020) menyatakan terdapat keuntungan dalam mengidentifikasi keunggulan spesifik perusahaan dari perusahaan digital dan sejauh mana mereka terikat pada lokasi (atau non-lokasi) dan bagaimana keunggulan tersebut mencakup keunggulan spesifik ekosistem.

Penelitian di masa depan harus mencakup pengujian empiris terhadap digital yang aktif secara internasional, strategi dan model bisnisnya. Hal ini sejalan dengan seruan untuk penelitian di masa depan yang menekankan perlunya penelitian, berdasarkan pemeriksaan strategi internasionalisasi yang digunakan oleh perusahaan digital dan peran strategi

internasionalisasi terhadap kinerja internasional (Vadana et al., 2019). Sebagai kesimpulan, kerangka konseptual yang disarankan mengembangkan pemahaman lebih lanjut tentang peran penting perubahan global terhadap daya saing perusahaan digital dan keunggulan strategis mereka di era digital. Diharapkan bahwa hasil dari bab ini akan mengarah pada pengujian empiris terhadap model teoritis yang disarankan dalam upaya untuk membedakan kemampuan kompetitif perusahaan digital yang lahir yang mengarah pada keunggulan kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Accenture. (2018). Accenture Technology Vision, 2018.
- Ahlstrom, D., Arregle, J. L., Hitt, M. A., Qian, G., Ma, X., & Faems, D. (2020). Managing technological, sociopolitical, and institutional change in the new normal. *Journal of Management Studies*, 57(3), 411–437.
- Altman, S. A., & Bastian, P. 2019. *DHL GLOBAL CONNECTEDNESS INDEX*: Mapping the current state of global flows.
- Amalia, S. N., Ghoniyah, I., Widiyanti, R. N., Hidayat, R., & Ikaningtyas, M. (2024). Menyusun Strategi Bisnis Berbasis Teknologi: Membangun Keunggulan Kompetitif di Era Digital. *Economics And Business Management Journal (EBMJ)*, 3(01), 12-19.
- Baier-Fuentes, H., Hormiga, E., Miravittles, P., & Blanco-Mesa, F. (2019). International entrepreneurship: A critical review of the research field. *European Journal of International Management*, 13(3), 381–412.
- Banalieva, E. R., & Dhanaraj, C. (2019). Internalization theory for the digital economy. *Journal of International Business Studies*, 50(8), 1372–1387.
- Bergsten, T. & Gertzell, A. 2017. Born Globals - a comparison of success factors between manufacturing and digital firms.
- Brouthers, K. D., Geisser, K. D., & Rothlauf, F. (2016). Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*, 47(5), 513–534.
- Chen, L., Shaheer, N., Yi, J., & Li, S. (2019). The international penetration of ibusiness firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout. *Journal of International Business Studies*, 50(2), 172–192.
- D. Suseno, B. (2023). *Manajemen Strategis Era Digital Terintegrasi Riset dan Kontekstual*. Eureka Media Aksara.
- Domurath, A., Coviello, N., Patzelt, H., & Ganal, B. (2020). New venture adaptation in international markets: A goal orientation theory perspective. *Journal of World Business*, 55(1), 1010–1019.
- Dong, J. Q., & Yang, C. H. (2015). Information and organizational learning in knowledge alliances and networks: *Evidence from U.S. Information & Management*, 52(1), 111–122.
- Dyer, H. J., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2008). Entrepreneur Behaviours, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal.*, 2, 317–338.

- Eden, L. 2016. Multinationals and foreign investment policies in a digital world. In: E15Initiative, International Centre for Trade and Sustainable Development and World Economic Forum, Geneva. www.e15initiative.org.
- Fachrurazi, F., Rukmana, A. Y., Supriyanto, S., Syamsulbahri, S., & Iskandar, I. (2023). Revolusi Bisnis di Era Digital: Strategi dan Dampak Transformasi Proses Teknologi terhadap Keunggulan Kompetitif dan Pertumbuhan Organisasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science*, 2(03), 297-305.
- Fenwick, N. 2016. Digital business: Transformation, disruption, optimization, integration and humanization. Retrieved from <https://www.i-scoop.eu/digital-business/>.
- Fossen, F. M., & Sorgner, A. (2019). Digitalization of work and entry into entrepreneurship. *Journal of Business Research*.
- Gao, H., & Ren, M. (2020). Overreliance on China and dynamic balancing in the shift of global value chains in response to global pandemic COVID-19: An Australian and New Zealand perspective. *Asian Business & Management*, 19, 306–310.
- Ghemawat, P. (2017). *The laws of globalization and business applications*. Cambridge University Press.
- Jameaba, M. S. (2020). Digitization revolution, FinTech disruption, and financial stability: Using the case of Indonesian banking ecosystem to highlight wide-ranging digitization opportunities and major challenges. (July 16 2, 2020).
- Kimura, R., Reeves, M., & Whitaker, K. (2019). *The new logic of competition*. Boston Consulting Group Report.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Lansiti, M., & Lakhani, K. R. 2014. *Digital ubiquity:: How connections, sensors, and data are revolutionizing business*. Harvard Business Review, 92(11): 19.
- Laudien, S. M., & Pesch, R. (2019). Understanding the influence of digitalization on service firm business model design: A qualitative-empirical analysis. *Review of Managerial Science*, 13(3), 575–587.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2023). Strategi Inovasi Bisnis Sebagai Upaya Peningkatan Keunggulan Kompetitif Dan Pertumbuhan Bisnis UMKM Industri Kreatif Di Era Digital. *Global Leadership Organizational Research in Management*, 1(4), 371-386.
- Matthews, R. S., Chalmers, D. M., & Fraser, S. S. (2018). The intersection of entrepreneurship and selling: An interdisciplinary review, framework, and future research agenda. *Journal of Business Venturing*, 33(6), 691–719.
- McKinsey Global Institute. Medium. 2017. Working at a startup vs. working at a large, established company: What to expect. Retrieved from <https://medium.com/office-hours/working-at-a-startup-vs-working-at-a-large-established-company-what-to-expect-d1b5e21a420>.
- McKinsey. (2016). *Digital globalization: The new era of global flows*. McKinsey Global Institute.
- Mettler, A., & Williams, A. D. (2011). *The rise of the micro-multinational: How freelancers and technology-savvy start-ups are driving growth, jobs and innovation*. Lisbon Council Policy Brief, 5(3), 1–28.

- Monaghan, S., Tippmann, E., & Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 11–22.
- Monaghan, S., Tippmann, E., & Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51, 11-22.
- Nasution, M. I. P. (2014). Keunggulan Kompetitif dengan Teknologi Informasi. *Jurnal Elektronik*.
- Nowiński, W., & Kozma, M. (2017). How can blockchain technology disrupt the existing business models? *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(3), 173–188.
- Nurul, M. Zidan. (2024). Implementasi Strategi Pemasaran Digital Dalam Pengembangan Bisnis Di Era Digitalisasi. *Jurnal Media Akademik (JMA)* Vol.2, No.4 April 2024 e-ISSN: 3031-5220; DOI: 10.62281
- Oesterreich, T. D., & Teuteberg, F. (2016). Understanding the implications of digitisation and automation in the context of industry 4.0. A triangulation approach and elements of a research agenda for the construction industry. *Computers in Industry*, 83, 121–139.
- Piqueras, S. (2020). Digital internationalizing firms (dif's): A systematic literature review and future research agenda. *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, 2020(2), 21–60.
- Porter, M. E. (1990a). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1990b). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. March– April.
- Porter, M. E. (2011). *The competitive advantage of nations: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Pratama, A. S., Sari, S. M., Hj, M. F., Badwi, M., & Anshori, M. I. (2023). Pengaruh Artificial Intelligence, Big data dan otomatisasi terhadap kinerja SDM di Era digital. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(4), 108-123.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (2011). International entrepreneurship in internet-enabled markets. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 660–679.
- Richards, W. (2016). Data scientists will be crucial in “cognitive” tech economy. *Financial Times*. 15 July.
- Senyo, P. K., Addae, E., & Boateng, R. (2018). Cloud computing research: A review of research themes, frameworks, methods and future research directions. *International Journal of Information Management*, 38(1), 128–139.
- Shaheer, N. A. (2020). Reappraising international business in a digital arena: Barriers, strategies, and context for digital internationalization. *AIB Insights*, 20(3), 10.46697/001c.17849.
- Singh, N., & Kundu, S. (2002). Explaining the growth of E-commerce corporations (ECCs): An extension and application of the eclectic paradigm. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 679–697.
- Sirodjudin, M., & Sudarmiadin, S. (2023). Implementasi Digital Marketing Oleh UMKM Di Indonesia: A Scoping Review. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan ...*, 2(2), 20–35.

- Smailhodžić, E., & Berberović, D. (2021). Digital Creativity: Upgrading Creativity in Digital Business. In M. Soltanifar, M. Hughes, & L. Göcke (Eds.), *Digital Entrepreneurship: Impact on Business and Society* (p. 327). Springer Nature.
- Smolka, K. M., & Heugens, P. P. (2020). The emergence of proto-institutions in the new normal business landscape: Dialectic institutional work and the Dutch drone industry. *Journal of Management Studies*, 57(3), 626–663.
- Solomon, Y. 2018. 2 reasons why creative people work in startups. Retrieved from <https://www.inc.com/yoram-solomon/2-reasons-why-creative-people-work-in-startups.html>.
- Thornhill, J. (2018). The rise of the information economy threatens traditional companies. *Financial Times*. 2 April.
- Vadana, I. I., Kuivalainen, O., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2021). The role of digitalization on the internationalization strategy of born-digital companies. *Sustainability*, 13(24), 14002.
- Vadana, I.-I., Torkkeli, L., Kuivalainen, O., & Saarenketo, S. (2019). The internationalization of born-digital companies. In A. Chidlow, P. N. Ghauri, T. Buckley, E. C. Gardner, A. Qamar, & E. Pickering (Eds.), *The changing strategies of international business* (pp. 199–220). Springer.
- 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.
- Wahyudi, A., Assyamiri, M. B. T., Al Aluf, W., Fadhillah, M. R., Yolanda, S., & Anshori, M. I. (2023). Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), 99-111.
- Welter, F. (2005). Entrepreneurial behavior in differing environments. In *Local heroes in the global village* (pp. 93–112). Springer.
- World Investment Report. (2017). *Investment and the digital economy*. United Nations Publication. ISBN 978-92-1-112911-3. eISBN 978-92-1-060703-2.

BAB 4

PARADOKS TEKNOLOGI RANTAI NILAI DALAM KEWIRAUSAHAAN DIGITAL

Abstrak

Bab ini menganalisis konfigurasi rantai nilai global di era kewirausahaan digital dengan mengklarifikasi kontribusi di masa lalu, mengkaji pekerjaan yang dihasilkan dari pandemi Covid-19, dan menguraikan saran untuk penelitian di masa depan. Pertama, kami memberikan kerangka konseptual untuk memahami bagaimana digitalisasi telah mendorong transformasi. Secara khusus, kami membahas perubahan-perubahan utama dalam pembagian aktivitas rantai nilai, pengendalian dan penentuan lokasi aktivitas-aktivitas tersebut, serta peran paradoks yang dimainkan oleh teknologi digital dalam membentuk cara pengusaha mengatur aktivitas-aktivitas tersebut. Dalam melakukan hal ini, kami menyoroti paradoks lokasi, yang bertumpu pada gagasan bahwa teknologi digital membantu perusahaan memperluas cakupan geografisnya dan mengurangi biaya koordinasi dalam jaringan yang besar dan tersebar (yang mendukung offshoring), sekaligus mengurangi pentingnya lokasi kegiatan. dan memperpendek rantai pasokan (yang mendukung reshoring). Kedua, kami meninjau secara kritis penelitian mengenai konfigurasi rantai nilai yang muncul karena pandemi Covid-19. Terakhir, kami membahas beberapa bidang penelitian menjanjikan yang dapat menghasilkan wawasan yang akan memajukan pemahaman kita tentang konfigurasi rantai nilai di era kewirausahaan digital.

Kata Kunci: Kewirausahaan digital · Teknologi digital · Konfigurasi rantai nilai · Offshoring dan reshoring

4.1 PENDAHULUAN

Digitalisasi merupakan proses secara keseluruhan dibentuk oleh kepentingan pribadi, etika, wacana, dan sejumlah data algoritma yang menyusunnya (Andersson, et al., 2022). Digitalisasi adalah pendorong utama transformasi rantai nilai global (GVC) (Cennamo dkk., 2020; McKinsey Global Institute, 2019; Zhan, 2021), yang memengaruhi pembagian aktivitas rantai nilai serta keputusan lokasi dan tata kelola (Brun dkk., 2019). Transformasi semacam ini memberikan peluang bagi wirausahawan untuk menemukan peluang bisnis yang sebelumnya tidak diketahui dan bagi perusahaan mapan untuk memanfaatkan restrukturisasi rantai nilai untuk meluncurkan usaha wirausaha. Dengan memanfaatkan teknologi digital, perusahaan dapat mencapai audiens yang lebih luas, membuka pasar baru yang sebelumnya tidak terjangkau, memperkuat brand awareness, meningkatkan pendapatan, dan mengukur keberhasilan dari upaya pemasaran dengan lebih tepat. (Nurul, 2024)

Transformasi digital merupakan penggunaan digital secara integral memungkinkan jenis inovasi dan kreativitas baru dalam domain tertentu, bukan hanya meningkatkan dan mendukung metode tradisional. (Vezyridis, 2011). Transformasi digital didefinisikan sebagai

proses perubahan yang melibatkan penggunaan teknologi digital atau pengembangan bisnis digital model baru yang menciptakan dan memberikan nilai lebih bagi perusahaan (Verhoef, et al., 2021), meningkatkan pengalaman pelanggan, proses operasional, dan model bisnis yang menciptakan nilai pelanggan (Morakanyane, et al., 2017)

Perdebatan mengenai pembentukan kembali GVC menjadi semakin penting karena gangguan yang disebabkan oleh pandemi Covid-19. Secara khusus, sejumlah penelitian mendukung upaya mendekatkan aktivitas luar negeri dan mengandalkan di antara langkah-langkah lainnya pada teknologi digital (DT) untuk mengurangi risiko kekurangan pasokan (Ivanov & Dolgui, 2020). Dengan cara ini, DT dapat membantu perusahaan yang telah memindahkan sebagian aktivitasnya ke luar negeri untuk kembali fokus pada negara atau wilayah tetangga atau bahkan memindahkannya ke negara asal.

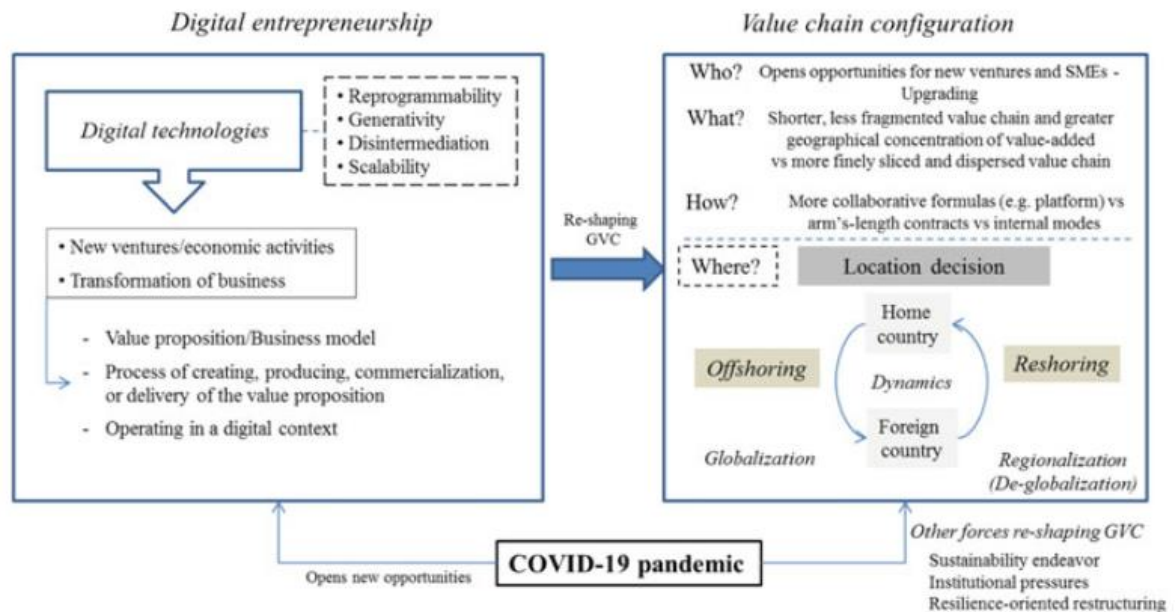
Perubahan mendalam dan beragam yang dibawa DT ke GVC membuat pendekatan komprehensif disarankan untuk diterapkan. Inilah tujuan dari bab ini. Untuk melakukan hal ini, kami menyediakan kerangka konseptual untuk memahami perubahan konfigurasi rantai nilai di era kewirausahaan digital. Analisis ini membawa kita pada diskusi mengenai konsekuensi paradoks yang tampaknya ditimbulkan oleh digitalisasi terhadap desain GVC, terutama yang berkaitan dengan lokasi kegiatan. Literatur Bisnis Internasional memandang DT sebagai alat yang membantu perusahaan memperluas cakupan geografisnya dan mengurangi biaya koordinasi dalam jaringan anak perusahaan, pemasok, dan pelanggan yang luas dan tersebar (Alcácer et al., 2016; Chen & Kamal, 2016). Namun secara paradoks, pertumbuhan teknologi ini justru mendorong dilakukannya reshoring (Dachs dkk., 2019a), yang mengarah pada rantai nilai yang lebih pendek dan tidak terfragmentasi serta konsentrasi geografis yang lebih besar dari aktivitas bernilai tambah (Zhan, 2021).

Selain itu, kami secara khusus tertarik untuk mengklarifikasi perubahan yang disebabkan oleh Covid-19 pada GVC dan perbedaannya dengan restrukturisasi sebelumnya. Pandemi ini memberikan peluang untuk meluncurkan bisnis baru yang mengandalkan DT dan memanfaatkan restrukturisasi GVC (Davidsson et al., 2021). Sisa bab ini disusun sebagai berikut. Pertama, kami mendefinisikan apa yang kami pahami tentang kewirausahaan digital dan menguraikan karakteristik utama DT dan bagaimana hal ini dapat memengaruhi konfigurasi rantai nilai. Kedua, kami memberikan gambaran umum tentang konfigurasi GVC di era kewirausahaan digital, dengan perhatian khusus diberikan pada keputusan lokasi dan peran paradoks yang dimainkan oleh DT. Ketiga, kami secara kritis meninjau studi terbaru mengenai dampak pandemi Covid-19 terhadap konfigurasi rantai nilai. Kami menutup bab ini dengan mendiskusikan beberapa peluang untuk penelitian lebih lanjut mengenai titik temu antara kewirausahaan digital dan literatur GVC. Kami berharap diskusi mengenai aliran-aliran yang menjanjikan ini akan menghasilkan wawasan yang akan meningkatkan pemahaman kita tentang konfigurasi rantai nilai di era kewirausahaan digital.

4.2 KEWIRAUSAHAAN DIGITAL DAN KONFIGURASI RANTAI NILAI

Kami membuka bab ini dengan memperkenalkan kerangka kerja untuk memahami konfigurasi rantai nilai di era kewirausahaan digital (lihat Gambar 4.1); kerangka ini akan

dijelaskan dan diacu sepanjang bab ini. Di satu sisi, kerangka kerja yang diusulkan menyajikan elemen-elemen kunci yang mendefinisikan kewirausahaan digital, serta karakteristik DT yang memfasilitasi pembentukan kembali GVC. Di sisi lain, hal ini mengidentifikasi keputusan-keputusan penting yang diperlukan untuk mengkonfigurasi ulang rantai nilai, dengan referensi khusus pada keputusan lokasi. Kerangka kerja ini juga mempertimbangkan dampak Covid-19. Pandemi ini merupakan perubahan baru bagi GVC, yang juga memengaruhi dampak digitalisasi terhadap GVC.



Gambar 4.1 Kerangka untuk memahami konfigurasi rantai nilai di era kewirausahaan digital (dan dampak pandemi Covid-19)

Kewirausahaan Digital dan Rantai Nilai Global

Kewirausahaan digital telah mendapat banyak perhatian dari para pakar dari berbagai disiplin ilmu selama beberapa tahun terakhir, hal ini tercermin dari banyaknya isu dan ulasan khusus yang membahasnya (misalnya, Kraus dkk., 2019; Lanzolla dkk., 2020; Sahut dkk, 2021; Steinger, 2019). Banyak definisi kewirausahaan digital telah dikemukakan dalam dekade terakhir. Di sebelah kiri Gambar 4.1, kami merangkum konsep kewirausahaan digital yang digunakan dalam bab ini. Secara khusus, kami mendefinisikan kewirausahaan digital sebagai usaha ekonomi baru atau transformasi bisnis saat ini berdasarkan penerapan DT1 setidaknya dalam tiga cara utama (von Briel et al., 2021), yaitu dengan: (a) menciptakan proposisi nilai atau model bisnis; (b) memproduksi, mengkomersialkan, atau menyampaikan proposisi nilai; dan (c) beroperasi dalam konteks digital.

Penciptaan hasil digital bukan satu-satunya perwujudan kewirausahaan digital. Dalam kerangka kerja kami, perusahaan baru dan lama yang menggunakan DT untuk memodifikasi proses mereka (misalnya, melalui penerapan Industri 4.0 atau manufaktur aditif) atau yang menawarkan produk fisik disertai dengan layanan digital merupakan bagian dari teknologi digital.

Faktanya, beberapa perusahaan dan usaha baru lebih terdigitalisasi dibandingkan yang lain. Misalnya, “dapur gelap” yang secara eksklusif menawarkan makanan untuk diantar ke rumah dan menggunakan internet untuk mengelola pesanan dan staf, serta mengelola situs ulasan, promosi media sosial, dan sebagainya lebih terdigitalisasi dibandingkan restoran besar yang hanya menggunakan jejaring sosial untuk mempromosikan bisnis tersebut. Aktivitas bisnis digital didukung oleh bentuk DT yang sangat berbeda, seperti artefak digital (misalnya komponen digital, aplikasi, atau konten media), platform digital, dan infrastruktur digital (misalnya komputasi awan, analisis data besar, komunitas online), media sosial, manufaktur aditif, ruang pembuat digital, dan sebagainya) (Nambisan, 2017).

Digitalisasi membuka peluang bagi pemain baru dan perusahaan yang sudah ada. DT berdampak positif pada semua tahapan kewirausahaan, sehingga memungkinkan untuk mengidentifikasi atau menciptakan peluang baru; memfasilitasi studi kelayakan; dan dalam banyak kasus memulai bisnis baru. Hal ini sangat berguna bagi perusahaan yang sedang mencari peluang dan ingin beroperasi dalam konteks internasional. DT memungkinkan usaha baru menciptakan nilai bagi pasar akhir dan lebih mudah memasukkan dirinya ke dalam GVC dan tipe ekosistem baru. Dalam kasus usaha kecil dan menengah (UKM), literatur Bisnis Internasional dan GVC memandang perusahaan-perusahaan ini sebagai pemasok bergantung yang beroperasi dalam rantai nilai yang dipimpin oleh perusahaan multinasional (Oliveira et al., 2021). Memasukkan diri mereka ke dalam GVC telah menjadi cara paling umum untuk melakukan internasionalisasi bagi UKM, sebuah strategi yang menempatkan mereka pada posisi ketergantungan total. Namun, DT telah meningkatkan otonomi UKM ketika bekerja dengan perusahaan multinasional terkemuka (Sturgeon, 2021; Oliveira et al., 2021). Misalnya, DT kini memungkinkan UKM mendapatkan akses ke platform dan ekosistem digital serta menjalin hubungan dengan mitra lain (Pananond et al., 2020) dan selanjutnya memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk berinovasi. Secara umum, DT memberikan kesempatan kepada UKM untuk meningkatkan apa yang mereka tawarkan dan memasarkannya ke pasar yang lebih luas.

Karakteristik Teknologi Digital dan Implikasinya terhadap Konfigurasi Rantai Nilai Global

DT menawarkan keterjangkauan yang berguna untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memanfaatkan peluang bisnis. Yang paling menonjol di antaranya adalah kemampuan pemrograman ulang, generativitas, disintermediasi, dan skalabilitas (lihat Gambar 4.1) (Autio et al., 2018; Monaghan et al., 2020; Nambisan, 2017; Yoo et al., 2010; Zaheer et al., 2019).

Kemampuan untuk diprogram ulang berarti suatu aset dapat diprogram ulang untuk menjalankan fungsi yang berbeda, sehingga mengurangi spesifisitasnya dan menurunkan biaya transaksi. Faktanya, aset digital dapat digunakan untuk berbagai aplikasi tanpa kehilangan nilainya. Digitalisasi meningkatkan fleksibilitas organisasi sekaligus mengurangi tingkat ketergantungan dan perilaku oportunistik pemasok atau klien. Generativitas berkaitan dengan kemampuan untuk menggabungkan kembali unsur-unsur secara kreatif dan menggunakannya untuk tujuan yang sebelumnya tidak terbayangkan. Kemampuan DT yang terbuka dan fleksibel memungkinkan mereka mengembangkan inovasi yang tidak terduga

secara terus-menerus, dan dalam banyak kasus melibatkan aktor-aktor baru secara tidak terkoordinasi (Yoo et al., 2012).

Dalam inovasi kombinatorial, batas-batas produk tidak tetap, namun berubah-ubah. Dengan demikian, perancang suatu komponen tidak dapat sepenuhnya mengetahui bagaimana komponen tersebut akan digunakan dengan produknya atau semua cara yang memungkinkan agar produk tersebut dapat digunakan sebagai komponen. Singkatnya, produk dapat digunakan dalam berbagai cara atau dikombinasikan dengan produk lain (Yoo et al., 2010), seperti yang terjadi, misalnya, pada ponsel pintar. Disintermediasi mengacu pada kemungkinan membangun hubungan langsung antara penyedia dan pengguna, sehingga menghilangkan perantara dan kekuasaan yang mungkin mereka gunakan. Pasar, misalnya, memberikan peluang bagi semua jenis dan ukuran perusahaan untuk mengakses langsung pelanggan akhir.

Yang terakhir, skalabilitas berkaitan dengan kemampuan untuk bertumbuh dengan cepat dan menjangkau pasar yang sangat besar, tanpa perlu khawatir akan disekonomis sementara atau kebutuhan terhadap tingkat sumber daya yang sama dengan bisnis tradisional, berkat penggunaan sumber daya yang lebih besar. aset yang lebih ringan. Contoh bagus mengenai penskalaan global diberikan oleh Wattpad, sebuah platform bercerita sosial dengan basis karyawan kecil di Kanada yang melayani lebih dari 70 juta pengguna di seluruh dunia.

Oleh karena itu, DT adalah alat serbaguna yang meningkatkan fleksibilitas dan mendorong inovasi, alat yang mengurangi pentingnya lokasi kegiatan, memberikan lebih banyak otonomi kepada perusahaan, dan memungkinkan mereka memenuhi persyaratan permintaan baru. Oleh karena itu, mereka sangat berguna untuk dimasukkan ke dalam GVC. Banyak DT yang dapat diterapkan pada desain dan pengelolaan rantai nilai. Manufaktur aditif (pencetakan 3D), analitik data besar, teknologi pelacakan dan penelusuran canggih, komputasi awan dan kecerdasan buatan (AI) bersama dengan internet, dan sistem berbasis telepon seluler dan media semuanya relevan. Namun, tidak semua teknologi tersebut memiliki kemajuan yang sama atau dapat diterapkan pada internasionalisasi perusahaan dan rantai nilainya. Namun banyak di antaranya yang tidak hanya digunakan untuk meningkatkan pengelolaan rantai nilai, namun juga untuk memperpendek dan mendesain ulang rantai nilai secara menyeluruh.

Kewirausahaan Digital: Paradoks Teknologi dan Konfigurasi Rantai Nilai

Transformasi digital mendorong perubahan pada batasan, proses, struktur, peran, dan interaksi perusahaan (Cennamo et al., 2020). Dan perubahan-perubahan ini juga berdampak pada usaha-usaha baru dan perusahaan-perusahaan yang sudah ada sebelumnya yang berupaya mengubah model bisnis mereka. Dalam kedua kasus tersebut, penggabungan DT membawa konfigurasi ulang rantai nilai dan memengaruhi keputusan mengenai aktivitas apa yang harus dipilah, bagaimana mengelolanya, dan di mana menempatkannya (lihat sisi kanan kerangka kerja kami pada Gambar 4.1). Sekarang kita akan membahas beberapa perubahan utama yang dibawa oleh DT pada konfigurasi rantai nilai, yang sebagian besar bersifat paradoks (lihat Tabel 4.1 untuk gambaran umum).

DT dan Aktivitas Rantai Nilai: Pengelompokan Aktivitas

DT memberikan dampak pada aktivitas seluruh rantai nilai, mulai dari desain produk dan manufaktur hingga distribusi. Hal ini meningkatkan perencanaan dan koordinasi kegiatan sehingga memfasilitasi disintegrasi rantai nilai, sehingga memungkinkan kegiatan dilakukan di lokasi yang paling menguntungkan dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa DT merupakan alat yang penting untuk mengelola secara lebih baik rantai nilai yang terpotong-potong dan tersebar secara internasional. Baik aktivitas manufaktur maupun jasa—terutama yang berbasis pengetahuan telah dilakukan di luar negeri dalam beberapa dekade terakhir.

Aktivitas layanan khususnya diuntungkan oleh DT yang meningkatkan komunikasi, teknologi seperti telekonferensi, penyimpanan cloud, 5G, realitas virtual, dan realitas tertambah. Teknologi-teknologi ini meningkatkan efisiensi dan interaksi antar lokasi yang tersebar, khususnya kegiatan berbasis pengetahuan yang memiliki nilai tambah lebih tinggi, bahkan di sektor-sektor seperti layanan kesehatan (Buckley, 2021). Selain itu, DT memungkinkan untuk memisahkan aktivitas manufaktur menjadi layanan yang dapat dipasok secara mandiri, sehingga memungkinkan pelayanan yang lebih besar, yang memfasilitasi fragmentasi lebih lanjut rantai nilai menjadi bagian-bagian yang semakin terpotong-potong (Brun dkk., 2019). Pada saat yang sama, DT secara paradoks memungkinkan pengusaha digital memperpendek panjang rantai nilai dan mengurangi fragmentasi aktivitas yang termasuk di dalamnya (Zhan, 2021). Contohnya adalah manufaktur aditif, yang berpotensi mengubah kepadatan GVC (serta rentang geografis) (Laplume et al., 2016). Pembentukan kembali rantai nilai ini dapat menghasilkan nilai tambah yang lebih terkonsentrasi di negara-negara dimana koordinasi digital rantai nilai dilakukan (Buckley dkk., 2020). Selain itu, DT memungkinkan untuk meminimalkan limbah dalam aktivitas manufaktur dan dengan demikian mencapai tingkat efisiensi-keberlanjutan yang lebih tinggi.

Tabel 4.1 Peran paradoks teknologi digital dalam konfigurasi rantai nilai di era kewirausahaan digital

Dimensi rantai nilai	Efek paradoks dari digitalisasi	
Mengiris kegiatan	<p><i>Mendukung rantai nilai yang lebih terpotong dan tersebar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalisasi mengarah pada peningkatan koordinasi dan efisiensi yang lebih tinggi; interaksi dan konektivitas yang lebih besar memfasilitasi disintegrasi kegiatan • Penguraian aktivitas yang terkait dengan manufaktur ke dalam jasa memungkinkan untuk menjadikannya sebagai bisnis yang terpisah (servitisasi) 	<p><i>Mendukung rantai nilai yang lebih pendek dan tidak terfragmentasi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • DT mendukung disintermediasi yang diperluas • Kemampuan memprogram ulang dan skalabilitas DT mendukung proses yang lebih sederhana dan fleksibel
Kontrol–pilihan organisasi	<i>Mendukung mode eksternal</i>	<i>Mendukung mode internal</i>

	<p>DT membantu mengelola lebih banyak informasi, meningkatkan interaksi, dan menawarkan keamanan dan transparansi yang lebih baik dalam berhubungan dengan pihak ketiga.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lebih banyak formula kolaboratif (misalnya, platform) • Lebih banyak kontrak yang bersifat wajar (misalnya, kontrak cerdas, kepercayaan dan keamanan yang lebih besar berkat teknologi blockchain) 	<p>DT menyebabkan disintermediasi yang meluas, sehingga memungkinkan perusahaan untuk menjalankan fungsinya sendiri.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penyediaan langsung (misalnya, disintermediasi karena digitalisasi rantai pasokan) • Distribusi langsung (misalnya, pelanggan memiliki akses langsung ke konten digital) • Disintermediasi dalam industri pendukung (misalnya, jasa keuangan— berkat teknologi blockchain dan analisis data besar) <p>Pentingnya data secara strategis meningkatkan kebutuhan untuk mengendalikan informasi.</p>
Lokasi	<p><i>Mendukung strategi lepas pantai</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • DT memungkinkan pengelolaan rantai nilai yang tersebar di seluruh dunia • DT memungkinkan produk/layanan berlapis dan modular • DT membantu perusahaan memperluas cakupan geografis, mengurangi biaya koordinasi dalam jaringan yang besar dan tersebar, dan memfasilitasi interaksi dengan mitra asing pihak ketiga atau antar anak perusahaan asing 	<p><i>Mendukung strategi reshoring</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • DT dapat menyamakan tingkat biaya antar negara (berkat otomatisasi, peningkatan efisiensi, dll.) • Bisnis digital tidak terlalu spesifik lokasi • Bisnis digital memerlukan lebih sedikit investasi pada aset fisik di luar negeri • DT memungkinkan produksi dan proses dengan efisiensi dan keberlanjutan yang lebih tinggi; rantai nilai yang lebih berkelanjutan

Relatif terhadap konfigurasi rantai nilai model bisnis non-digital yang digunakan sebagai kategori referensi

DT dan Pengendalian Aktivitas Rantai Nilai: Membuat, Membeli atau Bersekutu?

Bersamaan dengan pembagian kegiatan, aspek penting lainnya adalah menentukan cara mengaturnya. Oleh karena itu, penting untuk memutuskan apakah setiap aktivitas yang akan dipilah akan dilakukan secara internal (melalui anak perusahaan atau afiliasi) atau secara eksternal (melalui kontrak outsourcing atau perjanjian kolaborasi). Digitalisasi mengurangi biaya transaksi untuk operasional internal dan eksternal (Banalieva & Dhanaraj, 2019) antara lain berkat fakta bahwa DT membantu mengelola informasi dengan lebih baik (seperti yang terkait dengan analisis big data) dan membuat transaksi lebih aman (seperti yang terkait

dengan blockchain). DT jelas mempunyai dampak dalam banyak kasus yang sekali lagi bersifat paradoks terhadap cara pemerintahan.

Pertama, pengurangan biaya transaksi untuk operasi internal dapat mendorong perusahaan untuk melakukan aktivitas internal. Sebagaimana dijelaskan, DT berkontribusi terhadap disintermediasi, yang mendukung penerapan model tata kelola internal dan memperpendek rantai nilai. Dengan demikian, DT memungkinkan perusahaan untuk melakukan transaksi dengan pihak ketiga (pemasok atau kolaborator) dan membuka pintu bagi mereka untuk menjalankan berbagai fungsi, baik penyediaan langsung (berkat digitalisasi rantai pasokan) dan/atau distribusi langsung ke pelanggan. Contoh dari hal ini dapat dilihat pada bisnis media digital dengan layanan streaming data yang menawarkan konten digital langsung kepada pelanggan (misalnya, Twitch, platform streaming langsung). Demikian pula, kemudahan yang besar jumlah data yang dapat diperoleh dan dikelola, serta kapasitas untuk memverifikasi keamanan transaksi, memungkinkan dilakukannya aktivitas pendukung seperti layanan keuangan data untuk bisnis digital data tersebut sering kali merupakan elemen inti bisnis. Oleh karena itu, pengendalian dan penggunaan informasi yang tepat sangat penting untuk daya saing perusahaan dan merupakan faktor lain yang memotivasi mereka untuk mengelola perolehan, penanganan, dan penyimpanan data secara internal.

Kedua, pengurangan biaya transaksi eksternal memfasilitasi mode tata kelola eksternal. Memiliki dan menganalisis data dalam jumlah besar, bersama dengan keamanan yang diberikan oleh teknologi blockchain, mendorong penggunaan pasar (misalnya melalui kontrak pintar). Namun teknologi yang sama juga merupakan hal mendasar dalam pembentukan hubungan kerja sama antar mitra. Digitalisasi memungkinkan penguasaan aset tanpa kepemilikan dan akses/pengendalian pekerja tanpa hubungan kerja. Oleh karena itu, hubungan kerja sama harus diutamakan dan mendukung terciptanya ekosistem yang terdiri dari perusahaan-perusahaan yang saling melengkapi. Demikian pula, DT bertanggung jawab atas perkembangan luar biasa platform digital, baik platform transaksi yang memungkinkan pertukaran antara berbagai pihak (seperti Shopify, Magento, atau OpenCart) maupun platform inovasi (seperti Wazocu, Herox, atau OPEN Ide).

Terakhir, penting untuk dicatat bahwa dalam hubungan bisnis digital, distribusi dan transfer informasi dalam jumlah besar antar aktor yang berbeda meningkatkan kebutuhan akan peningkatan keamanan siber. Kebutuhan ini tidak hanya memengaruhi pilihan mitra namun juga cenderung membujuk perusahaan untuk menginternalisasi aktivitas sensitif. Singkatnya, DT secara bersamaan mendukung penerapan mode tata kelola yang saling bertentangan dalam konfigurasi GVC. Di satu sisi, mereka mendorong integrasi vertikal. Di sisi lain, teknologi yang sama mendukung dan mendukung cara-cara eksternal seperti kerja sama dengan pelanggan dan pemasok, serta perjanjian dengan pihak ketiga yang independen.

DT dan Lokasi Aktivitas Rantai Nilai: Dinamika Offshoring dan Reshoring

Keputusan penting lainnya yang terkait dengan konfigurasi rantai nilai adalah lokasi kegiatan di negara asal atau di negara atau wilayah lain. Untuk membuat keputusan terbaik, pengusaha harus menganalisis interaksi antara keunggulan komparatif negara dan perusahaan. Dalam beberapa dekade terakhir, analisis ini telah menyebabkan perusahaan

menyebarkan rantai nilai mereka secara internasional, untuk mencari antara lain biaya yang lebih kompetitif dan/atau sumber daya berkualitas lebih tinggi. Namun, karakteristik DT dapat memodifikasi interaksi ini, mendukung dinamika offshoring dan reshoring (atau backshoring).

Perubahan yang dibawa oleh kewirausahaan digital telah mengurangi pentingnya arbitrase tenaga kerja dalam menentukan lokasi terbaik untuk menempatkan aktivitas nilai dan menyoroti elemen lainnya. Faktor-faktor seperti kualitas peraturan (misalnya, kemampuan institusi untuk melindungi data), ketersediaan tenaga kerja yang terampil secara digital, dan keberadaan infrastruktur teknologi digital menjadi perhatian utama. Mengingat pentingnya informasi dan data yang dikumpulkan dalam kewirausahaan digital, penegakan standar dan penegakan peraturan juga penting. Oleh karena itu, keamanan digital dan keamanan siber menjadi faktor penentu dalam strategi lokasi (Buckley, 2021). Oleh karena itu, konteks teknologi spesifik lokasi menjadi lebih penting, khususnya kualitas ekosistem industri digital di negara asal perusahaan dibandingkan dengan kualitas yang ditawarkan oleh lokasi di luar negeri (Kamp & Wilson, 2021). Oleh karena itu, dalam beberapa tahun terakhir resonansi digital telah muncul sebagai faktor penentu dalam pengambilan keputusan lokasi (lihat AT Kearney, 2021). Yang terakhir, kita tidak boleh lupa menyebutkan faktor-faktor lain seperti strategi perusahaan, kebutuhan untuk mengkonfigurasi rantai nilai yang berorientasi pada ketahanan, tekanan kelembagaan, dan persyaratan keberlanjutan, yang semuanya berperan dalam keputusan lokasi.

Penerapan DT pada desain GVC tampaknya menghasilkan efek paradoks di lokasi kegiatan rantai nilai (yaitu offshoring/reshoring). Paradoks lokasi ini bertumpu pada gagasan bahwa DT membantu perusahaan memperluas cakupan geografisnya dan mengurangi biaya koordinasi dalam jaringan yang besar dan tersebar (yang mendukung offshoring), sekaligus mengurangi pentingnya lokasi kegiatan dan memperpendek rantai pasokan (yang mendukung menyimpan ulang). Kedua opsi tersebut menawarkan banyak peluang bagi wirausahawan digital.

4.3 PENELITIAN DAMPAK PANDEMI COVID-19 DALAM KONTEKS SAAT INI

Keadaan GVC dan kewirausahaan digital saat ini ditandai dengan pandemi Covid-19. Karena rantai pasokan internasional sangat terkena dampaknya, diskusi berpusat pada distribusi aktivitas rantai nilai internasional. Masalah pasokan mengakibatkan kekurangan produk-produk penting. Kurangnya komponen di banyak sektor industri, akibat dari “efek riak”, telah melumpuhkan produksi di berbagai sektor. Pada saat yang sama, permintaan terhadap banyak produk anjlok, menyebabkan stok produk yang tidak terjual meningkat di beberapa sektor (misalnya tekstil). Kombinasi antara risiko permintaan dan risiko pasokan telah memberikan tekanan yang luar biasa pada rantai pasokan.

Situasi ini membuat para akademisi dan konsultan mempertanyakan dan mengupayakan perbaikan pada desain dan pengelolaan rantai nilai. Perhatian terfokus pada risiko yang ditimbulkan oleh peristiwa yang sangat jarang terjadi dan memiliki konsekuensi ekstrem seperti pandemi atau bencana alam. Yang menjadi jelas adalah bahwa selain melakukan persiapan yang lebih baik dalam menghadapi tragedi semacam ini, diperlukan

perubahan desain rantai nilai, khususnya yang berkaitan dengan distribusi kegiatan internasional. Ketahanan rantai pasokan telah menjadi suatu kebutuhan (Strange, 2020), yang dapat menjadi senjata strategis yang penting (Scholten et al., 2020), tidak hanya sebagai mekanisme pemulihan terhadap kejadian yang tidak terduga tetapi juga sebagai mekanisme pemulihan. dalam arti yang lebih ambisius, juga sebagai sarana untuk beradaptasi dan melakukan perbaikan setelah terjadinya perubahan, sehingga memperkuat kelangsungan hidup perusahaan. Pertanyaan yang harus dijawab adalah bagaimana membangun ketahanan ini. Dalam waktu singkat yang telah berlalu sejak awal pandemi, banyak penelitian bermunculan yang mencari jawabannya (lihat Chowdhury dkk., 2021 untuk surveinya). Banyak dari penelitian ini menekankan perlunya mengembangkan metodologi optimasi dan simulasi. Namun selain hal tersebut, serangkaian tanggapan yang lebih berkaitan dengan strategi dan manajemen sering disebutkan, di antaranya adalah sebagai berikut:

- Mempertimbangkan total biaya termasuk pengadaan, pasokan dan pelayanan, serta merancang cara kerja baru (McKinsey, 2021; van Hoeck, 2020b)
- Meningkatkan hubungan dengan pemasok dan pelanggan (McKinsey, 2021; van Hoeck, 2020a)
- Merelokasi aktivitas rantai nilai lebih dekat dengan wilayah setempat (Accenture, 2021; Barbieri dkk., 2020; McKinsey, 2021; Fratocchi & Di Stefano, 2020; Queiroz dkk., 2020; van Hoeck, 2020a; Wieland & Durach, 2021)
- Mengadopsi teknologi digital (DT) seperti blockchain, kecerdasan buatan, Industri 4.0, dan manufaktur aditif (Chowdhury et al., 2021; El Baz & Ruel, 2021; Queiroz et al., 2020)

Covid-19 dan Rancangan Kegiatan GVC. Adakah yang Berubah dalam ‘New Normal’ Saat Ini?

Pertanyaan yang perlu diajukan adalah apakah usulan yang diajukan dalam studi terbaru mengenai konfigurasi rantai nilai dalam pandemi Covid-19 merupakan usulan baru. Untuk menjawab pertanyaan ini, kita harus ingat bahwa fragmentasi dan distribusi spasial aktivitas rantai nilai yang disebabkan oleh offshoring tampaknya telah mencapai puncaknya pada tahun 2010, setidaknya pada aktivitas manufaktur. Sejalan dengan hal ini, data makroekonomi menegaskan bahwa offshoring manufaktur sudah semakin berkurang sejak saat itu (UNCTAD, 2020; World Trade Organization, 2021). Pada saat yang sama, pemulihan aktivitas rantai nilai sudah menjadi fenomena yang berkembang (The Economist, 2013). Kualitas yang buruk, kurangnya fleksibilitas, kapasitas yang menganggur di dalam negeri, dan biaya pengadaan yang terlalu tinggi, termasuk biaya koordinasi dan logistik, telah menjadi penyebab utama penghentian kegiatan manufaktur. Permasalahan inovasi seperti kedekatan produksi dengan penelitian dan pengembangan tampaknya menjadi pendorong sekunder. Beberapa dari reshoring ini disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap offshoring, sementara lainnya disebabkan oleh perubahan strategi. Secara keseluruhan, DT telah memberikan dorongan besar terhadap dinamika relokasi aktivitas rantai nilai.

Oleh karena itu, reshoring adalah strategi yang diterapkan oleh banyak perusahaan sebelum terjadinya Covid-19 karena tuntutan persaingan menjadikannya suatu keharusan dan tersedia teknologi yang memungkinkan hal tersebut. Perubahan kontekstual lainnya seperti

meningkatnya proteksionisme dan khususnya kebutuhan akan keberlanjutan yang tidak dapat dinegosiasikan juga mendorong keputusan untuk memilih reshoring. Meskipun terdapat banyak perbincangan mengenai era pasca-Covid dan “normal baru”, bagaimana GVC telah berubah dan akan terus berubah telah dibahas sebelum munculnya pandemi. Memang benar bahwa “normal baru” dalam konfigurasi GVC telah disebutkan sebelum terjadinya Covid-19 (De Backer & Flaig, 2017), dan Brun dkk. (2019) berpendapat bahwa konsekuensi krisis keuangan tahun 2008 bagi GVC adalah ketahanan, regionalisasi, rasionalisasi, dan digitalisasi. Covid-19 telah mempercepat proses yang telah dimulai. Perusahaan telah mempercepat proses digitalisasi mereka; karyawan mereka bekerja dari rumah; dan pelanggan mereka sudah terbiasa membeli secara online. Secara paralel, penelitian terhadap DT terus berkembang, seiring dengan investasi pada infrastruktur yang dirancang untuk meningkatkan konektivitas global. Tidak diragukan lagi, pandemi Covid-19 telah mempercepat penggunaan DT secara besar-besaran di masyarakat secara keseluruhan dan di dunia bisnis. Perusahaan yang memanfaatkan dorongan digitalisasi yang disebabkan oleh Covid-19 akan meningkatkan daya saing mereka. Begitu pula dengan proses digitalisasi yang akan menghadirkan banyak peluang bagi wirausaha digital baru.

Pada prinsipnya, bisnis konvensional dan bisnis digital memiliki konsep yang berbeda sehingga mereka perlu memahaminya secara penuh, pada kenyataannya perbedaan utama terletak pada media. Ketika sebuah media baru muncul, itu juga akan memunculkan perilaku baru. "Ketika perilaku itu baru, ini berarti akan mengarah pada pendekatan baru untuk bisnis". Zimmerer & Scarbrough, (2005)

4.4 MASA DEPAN PENELITIAN: 'KEPUTUSAN LOKASI' DALAM GVC DI ERA DIGITAL

Studi tentang konfigurasi rantai nilai di era kewirausahaan digital menawarkan banyak penelitian yang belum dijelajahi. Tujuan kami dalam bab ini adalah untuk menyajikan kerangka umum untuk mempelajari hubungan antara digitalisasi dan konfigurasi ulang GVC, serta peluang yang ditawarkan untuk kewirausahaan digital; kerangka ini dapat digunakan sebagai titik awal untuk analisis di masa depan. Secara khusus, kami sangat tertarik pada dimensi lokasi, karena gagasan bahwa “*keterjangkauan digital tidak spesifik lokasi*” (Autio et al., 2018, hal. 16) nampaknya memungkinkan DT akan menantang atau bahkan mengubah kita. Keyakinan tentang lokasi kegiatan dalam rantai nilai. Memang benar bahwa dampak DT adalah salah satu bidang yang paling sedikit diselidiki namun paling menjanjikan dalam studi GVC dan Bisnis Internasional (Kano et al., 2020). Sesuai dengan kerangka kerja yang dibahas, kami menguraikan tiga peluang untuk penelitian lebih lanjut: (1) kekhususan DT dan lokasi yang berbeda; (2) model bisnis digital baru; dan (3) keberlanjutan digital.

Kekhususan DT dan Lokasi yang Berbeda: Mengklarifikasi Peran Paradoks DT?

Sampai di sini, kita telah mengacu pada DT secara umum, namun terdapat banyak jenis DT, dengan karakteristik dan tingkat kematangan yang berbeda. Oleh karena itu, kita perlu menguraikan berbagai teknologi digital dan implikasinya terhadap lokasi aktivitas dalam rantai nilai. Analisis mendalam terhadap masing-masing DT dapat membantu memperjelas peran paradoksnya. Pada prinsipnya, beberapa dari teknologi ini mungkin sangat berguna untuk

mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang tersebar melintasi batas negara, sedangkan teknologi lainnya akan mendukung kegiatan-kegiatan yang disimpan kembali. De Backer dan Flaig (2017), misalnya, menyatakan bahwa teknologi komunikasi akan terus mendukung offshoring, sementara teknologi informasi akan mendorong reshoring.

Oleh karena itu, setiap DT memerlukan studi untuk menentukan bagaimana hal tersebut dapat berkontribusi terhadap daya saing perusahaan. Pemeriksaan seperti itu juga akan membantu menjelaskan hasil-hasil yang bertentangan yang diperoleh dari penelitian empiris saat ini. Meskipun sebagian besar penelitian mengkonfirmasi hubungan antara DT dan reshoring (Ancarani et al., 2019; Dachs et al., 2019a; Stentoft & Rajkumar, 2020), beberapa makalah menunjukkan bahwa pentingnya DT untuk reshoring masih dipertanyakan (Ancarani & Di Mauro, 2018, Muller dkk., 2017).

Model bisnis perusahaan beserta pengungkit nilai yang mendasarinya merupakan elemen kunci yang harus memandu penerapan DT pada desain GVC. Fleksibilitas, waktu pemasaran, dan kualitas atau efisiensi yang unggul adalah beberapa pendorong nilai utama yang hubungannya dengan berbagai DT dan desain GVC harus dipelajari secara rinci. Meningkatkan pengetahuan kita tentang tuas atau tuas mana yang disukai oleh masing-masing DT dan bagaimana hal tersebut dapat digunakan merupakan sumber peluang yang jelas bagi wirausahawan baru yang ingin memasukkan diri mereka ke dalam GVC atau membangun rantai pasokan mereka sendiri. Terakhir, diperlukan penelitian mengenai dampak serangkaian elemen kontekstual. Hal yang paling utama adalah keberadaan personel yang berkualitas, infrastruktur yang memadai, dan kerangka hukum dan peraturan yang dikembangkan.

Model Bisnis Digital Baru: Peningkatan Rantai Nilai dan Peluang Wirausaha

DT membuka banyak peluang untuk inovasi dan pengembangan model bisnis digital baru, terutama yang berdampak pada GVC. Hal ini telah memunculkan hasil dan proses kewirausahaan yang tidak terlalu terikat sehingga membuka lokus lembaga kewirausahaan bagi kelompok aktor yang bervariasi dan terus berubah. DT menghasilkan agen kewirausahaan terdistribusi, dengan banyak pihak yang terlibat dalam pengembangan ide dan penyediaan sumber daya yang diperlukan untuk proyek melalui instrumen seperti crowdfunding, platform media sosial, dan pasar digital, antara lain sebuah pendekatan yang mendukung disintermediasi dan lahirnya ekosistem. Singkatnya, kewirausahaan digital menawarkan banyak peluang bagi wirausahawan melalui ekosistem dan platform tersebut.

Platform digital mempermudah pendirian bisnis dan dengan cepat memasuki pasar internasional. Fenomena platformisasi menawarkan banyak peluang penelitian baru (Kano et al., 2020). Platform digital industri yang berfokus pada hubungan B2B patut mendapat perhatian khusus karena bidang ini belum mendapat kajian memadai dalam literatur tentang platform. Platform dan alat digital secara umum memungkinkan UKM mendapatkan lebih banyak otonomi dari perusahaan multinasional. Alat-alat ini memungkinkan UKM untuk menciptakan nilai lebih, sekaligus memberi mereka kekuatan yang lebih besar untuk memperoleh sebagian besar nilai tersebut. Bagaimana nilai diciptakan dalam GVC dan bagaimana nilai tersebut didistribusikan di antara mitra dalam rantai nilai merupakan

pertanyaan penting untuk dianalisis. Karena distribusi nilai bergantung pada kekuatan relatif masing-masing mitra, hubungan kekuasaan dalam GVC perlu diselidiki, serta bagaimana desain ulang GVC memengaruhi hubungan ini. Literatur mengenai tata kelola GVC secara khusus tertarik pada bagaimana asimetri kekuasaan dapat menghambat atau memfasilitasi peningkatan pemasok. Model yang dikembangkan oleh Oliveira dkk. (2021) menyoroti dampak teknologi digital yang belum terselesaikan terhadap hubungan kekuasaan dalam rantai nilai, hubungan yang menghambat kemampuan UKM untuk melakukan peningkatan. Singkatnya, masih banyak pertanyaan yang belum terjawab, dan diperlukan lebih banyak penelitian untuk memperdalam pemahaman kita saat ini tentang peningkatan rantai nilai dan kewirausahaan digital.

Kita tidak boleh lupa bahwa kewirausahaan mempunyai harga yang harus dibayar, dan kewirausahaan digital mempunyai biaya khusus yang timbul dari karakteristik DT. Banyak platform dan ekosistem, misalnya, memerlukan standarisasi input, yang menjadikan pemasok, khususnya UKM, lebih mudah dipertukarkan dan akibatnya rentan. Platform membawa keterbatasan lain yang diakibatkan oleh efek lock-in. Keuntungan awal yang mereka dapatkan dari mendapatkan akses ke pasar internasional (misalnya, biaya masuk yang lebih rendah dan pengurangan risiko) dapat berubah menjadi ketergantungan pada pemilik platform, bahaya lain yang menambah risiko spesifik yang dihadapi usaha baru ketika melakukan internasionalisasi. Situasi ini membuka beberapa jalan penting bagi penelitian masa depan untuk berkonsentrasi pada pemahaman dan penghitungan biaya kewirausahaan digital.

Terakhir, kita harus menyebutkan dampak pandemi Covid-19 dan peluang kewirausahaan yang ditimbulkannya (Davidsson dkk., 2021). Digitalisasi perekonomian dan desain ulang GVC sudah menjadi topik penelitian sebelum munculnya Covid-19. Namun, pandemi ini telah mempertajam fokus pada model bisnis digital dan perubahan yang dibawanya pada GVC. Ketahanan dan kelangsungan hidup telah menjadi isu utama dalam perancangan dan pengelolaan rantai nilai baru (Ivanov, 2020), dan oleh karena itu bidang-bidang ini harus mendapat perhatian dalam upaya di masa depan. Pada akhirnya, dampak paling penting dari pandemi ini mungkin adalah dorongan yang diberikannya terhadap digitalisasi dalam semua konteks, pada dunia usaha, dan pada aspek lain dalam kehidupan kita sehari-hari. Model operasi digital dengan lintasan pertumbuhan eksponensial telah terbukti sangat berguna untuk bersaing dan mengungguli perusahaan lama yang memiliki kemampuan tetap (George dkk., 2020). Oleh karena itu, potensi bisnis digital dan peluang kewirausahaan yang diciptakannya sudah jelas dan perlu diteliti lebih lanjut.

Keberlanjutan Digital dan Lokasi dalam Kewirausahaan Digital

Keberlanjutan rantai pasokan telah mendapat perhatian luas dari para peneliti selama 20 tahun terakhir, namun hampir selalu terfokus pada konteks perusahaan besar. Meskipun UKM merupakan mayoritas bisnis di semua negara dan memiliki potensi besar untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan, hanya sedikit penelitian mengenai keberlanjutan rantai pasokan di perusahaan-perusahaan ini. Ini adalah kesenjangan penelitian yang harus diisi.

Sejak kemunculannya pada tahun 1980an, GVC telah berkembang menjadi semakin kompleks dan panjang, sehingga mengakibatkan peningkatan transportasi internasional khususnya maritim, yang pada gilirannya berdampak buruk terhadap lingkungan. Dan ini, tentu saja, bukan satu-satunya dampak negatif yang ditimbulkan oleh menjamurnya GVC. Polusi dan pemborosan sumber daya alam di negara-negara tempat kegiatan tersebut berada hanyalah dua di antara banyak dampak negatif lainnya yang berdampak negatif. Sisi positifnya, GVC telah menciptakan lapangan kerja, meningkatkan standar hidup, dan bahkan meningkatkan kekayaan teknologi di negara tuan rumah.

Tekanan logistik juga meningkat oleh konsumen yang saat ini berharap untuk menerima pesanan mereka segera, yang juga berdampak pada pengiriman jarak jauh (*last mile delivery*). *Time-to-market* telah menjadi pendorong nilai utama, dengan segala konsekuensi negatif yang ditimbulkannya terhadap lingkungan. Meskipun *reshoring* dan keberlanjutan jelas berkaitan, hingga saat ini hubungan tersebut banyak diabaikan oleh para sarjana (Fratocchi & Di Stefano, 2019; Orzes dan Sarkis, 2019). Menempatkan kegiatan lebih dekat dengan pasar sasaran akan mengurangi kebutuhan dan dampak negatif transportasi. Selain itu, produksi dipindahkan ke negara-negara dengan standar dan undang-undang lingkungan hidup yang lebih ketat. Terakhir, otomatisasi dan manufaktur yang tangkas, keduanya sangat penting untuk efisiensi *reshoring*, berkontribusi terhadap pengurangan limbah (The Reshoring Institute, 2020).

DT memainkan peran mendasar dalam keberlanjutan GVC (Roosbeh Nia et al., 2020). Penggunaan pencetakan 3D, yang membangun tanpa menghasilkan limbah, adalah contoh yang baik. Analisis big data dan komputasi awan membantu mengidentifikasi dengan tepat apa yang diinginkan setiap konsumen, sehingga meminimalkan produk yang tidak terjual dan stok yang tidak produktif. Memang benar, beberapa perusahaan yang paling mampu bertahan dalam masa pandemi ini adalah perusahaan yang memproduksi dalam jumlah kecil sebagai respons terhadap permintaan.

Oleh karena itu, keberlanjutan digital perlu mendapat perhatian pada penelitian di masa depan. Persoalan utama yang perlu dikaji adalah bagaimana karakteristik DT dapat digunakan untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (George dkk., 2021). Pemeriksaan terhadap titik temu antara literatur kewirausahaan digital, GVC, dan keberlanjutan bisa menjadi sangat penting untuk konfigurasi rantai nilai yang lebih berkelanjutan.

4.5 CATATAN PENUTUP

Dalam bab ini, kita telah mengkaji hubungan antara kewirausahaan digital dan GVC. Dalam melakukan hal ini, kami telah menyoroti cara DT mengubah rantai nilai dan memberikan peluang bagi usaha baru untuk mengintegrasikan diri ke dalamnya, serta meningkatkan proposisi nilai UKM yang sudah menjadi bagian dari DT. Karakteristik DT mengubah konfigurasi GVC tradisional dalam hal pembagian, mode tata kelola, dan lokasi kegiatan, sehingga dalam banyak kasus menghasilkan keputusan yang kontradiktif—

tampaknya paradoks. Dinamika lokasi sangat menarik karena DT secara bersamaan mendukung strategi offshoring dan reshoring.

Selain itu, digitalisasi dan reshoring adalah dua strategi yang paling sering disebutkan untuk mengatasi masalah pasokan di masa depan yang disebabkan oleh gangguan akibat Covid-19. Kedua strategi tersebut dianalisis oleh para pakar dan konsultan sebelum pandemi menunjukkan manfaatnya. Secara khusus, penggabungan DT ke dalam model bisnis telah menjadi agenda banyak perusahaan jauh sebelum pandemi ini merebak. Covid-19 telah mempercepat transformasi digital ini, sebuah transformasi yang menjadi sandaran banyak keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan di masa depan. Terakhir, kami menyajikan tiga bidang peluang untuk penelitian lebih lanjut yang terkait dengan: kekhususan DT dan lokasi yang berbeda; model bisnis digital baru; dan keberlanjutan digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, M. H. (2016). It's not offshoring or reshoring but right-shoring that matters. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, 10(2).
- Accenture. (2021). Make the leap, take the lead. Tech strategies for innovation and growth. Retrieved from https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-153/Accenture-Make-The-Leap-Take-The-Lead-Report.pdf
- Albertoni, F., Elia, S., Massini, S., & Piscitello, L. (2017). The reshoring of business services: Reaction to failure or persistent strategy? *Journal of World Business*, 52(3), 417–430.
- Alcácer, J., Cantwell, J., & Piscitello, L. (2016). Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business networks? *Journal of International Business Studies*, 47, 499–512.
- Ancarani, A., & Di Mauro, C. (2018). Reshoring and Industry 4.0: How Often Do They Go Together. *IEEE Engineering Management Review*, 46(2), June 2018. IEEE. <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2833475>
- Ancarani, A., Di Mauro, C., & Mascali, F. (2019). Backshoring strategy and the adoption of industry 4.0: Evidence from Europe. *Journal of World Business*, 54(4), 360–371.
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72–95.
- Banalieva, E. R., & Dhanaraj, C. (2019). Internalization theory for the digital economy. *Journal of International Business Studies*, 50, 1372–1387.
- Barbieri, P., Boffelli, A., Elia, S., Fratocchi, L., Kalchschmidt, M., & Samson, D. (2020). What can we learn about reshoring after Covid-19? *Operations Management Research*, 13(3), 131–136.
- Brun, L., Gereffi, G., & Zhan, J. (2019). The “lightness” of industry 4.0 lead firms: Implications for global value chains. In P. Bianchi, C. R. Durán, & S. Labory (Eds.), *Transforming industrial policy for the digital age*. Edward Elgar Publishing.
- Buckley, P. J. (2009). Internalisation thinking: From the multinational enterprise to the global factory. *International Business Review*, 18, 224–235.

- Buckley, P. J. (2021). Exogenous and endogenous change in global value chains. *Journal of International Business Policy*, 1–7.
- Buckley, P. J., Strange, R., Timmer, M. P., & de Vries, G. J. (2020). Catching-up in the global factory: Analysis and policy implications. *Journal of International Business Policy*, 3, 79–106.
- Cennamo, C., Dagnino, G. B., Di Minin, A., & Lanzolla, G. (2020). Managing digital transformation: Scope of transformation and modalities of value co-generation and delivery. *California Management Review*, 62(4), 5–16.
- Chen, W., & Kamal, F. (2016). The impact of information and communication technology adoption on multinational firm boundary decisions. *Journal of International Business Studies*, 47(5), 563–576.
- Chowdhury, P., Paul, S. K., Kaiser, S., & Moktadir, M. A. (2021). COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. *Transportation Research Part E*, 148, 102271.
- Chu, A. C., Cozzi, G., & Furukawa, Y. (2013). A simple theory of offshoring and reshoring.
- Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pedersen, T. (2010). Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1417–1433.
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. Harper Business.
- Cutolo, D., & Kenney, M. (2020). Platform-dependent entrepreneurs: Power asymmetries, risks, and strategies in the platform economy. *Academy of Management Perspectives*. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0103>
- Dachs, B., Kinkel, S., & Jäger, A. (2019a). Bringing it all back home? Backshoring of manufacturing activities and the adoption of industry 4.0 technologies. *Journal of World Business*, 54(6), 101017.
- Dachs, B., Kinkel, S., Jäger, A., & Palčič, I. (2019b). Backshoring of production activities in European manufacturing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(3), 100531.
- Davidsson, P., Recker, J., & von Briel, F. (2021). COVID-19 as external enabler of entrepreneurship practice and research. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 214–223.
- De Backer, K., & Flaig, D. (2017). The future of global value chains: Business as usual or “a new normal”? In *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 41. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/d8da8760-en>
- El Baz, J., & Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains’ resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of Production Economics*, 233, 107972.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Petersen, K. J. (2013). Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 14–22.
- European Commission (2015). *Digital transformation of European industry and enterprises: a report of the strategic policy forum on digital entrepreneurship*. Retrieved from

https://ec.europa.eu/growth/content/report-digital-transformation-european-industry-and-enterprises_en

- Fahmi, I., Fachruddin, R., & Silvia, V. (2019, October). Analisis E-Business pada Keputusan Kewirausahaan Bisnis Digital (Sebuah Kajian Literatur Studi). In prosiding seminar nasional kewirausahaan (Vol. 1, No. 1, pp. 71-75).
- Fratocchi, L., & Di Stefano, C. (2019). Does sustainability matter for reshoring strategies? A literature review. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(3), 449–476.
- Fratocchi, L., & Di Stefano, C. (2020). Do industry 4.0 technologies matter when companies backshore manufacturing activities? An explorative study comparing Europe and the US. In M. Bettiol, E. Di Maria, & S. Micelli (Eds.), *Knowledge management and industry 4.0* (pp. 53–83). Springer.
- Gawer, A. (2020). Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*, 54, 102045.
- George, G., Lakhani, K. R., & Puranam, P. (2020). What has changed? The impact of Covid pandemic on the technology and innovation management research agenda. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1754–1758.
- George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. (2021). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 999–1027.
- Ghauri, P., Strange, R., & Cooke, F. L. (2021). Research on international business: The new realities. *International Business Review*, 30(2), 101794.
- Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital technology entrepreneurship: A definition and research agenda. *Technology Innovation Management Review*, 7(5), 44–51.
- Golan, M. S., Jernegan, L. H., & Linkov, I. (2020). Trends and applications of resilience analytics in supply chain modeling: Systematic literature review in the context of the COVID-19 pandemic. *Environment Systems and Decisions*, 40, 222–243.
- Hendarsyah, D. (2020). Pemasaran digital dalam kewirausahaan. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 9(1), 25-43.
- Ivanov, D. (2020). Viable supply chain model: Integrating agility, resilience and sustainability perspectives—Lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Annals of Operations Research*, 1–21.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *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.
- Ivanov, D., Sokolov, B., & Dolgui, A. (2014). The ripple effect in supply chains: Trade-off 'efficiency-flexibility-resilience' in disruption management. *International Journal of Production Research*, 52(7), 2154–2172.

- Jean, R.-J., Kim, D., & Cavusgil, E. (2020). Antecedents and outcomes of digital platform risk for international new ventures' internationalization. *Journal of World Business*, 55(1), 101021.
- Jovanovic, M., Sjödin, D., & Parida, V. (2021). Co-evolution of platform architecture, platform services, and platform governance: Expanding the platform value of industrial digital platforms. *Technovation*, 102218.
- Kamp, B., & Gibaja, J. J. (2021). Adoption of digital technologies and backshoring decisions: Is there a link? *Operations Management Research*, 1–23.
- Kamp, B., & Wilson, J. (2021). Is industry 4.0 driving the backshoring of manufacturing activity?. Retrieved from <https://iap.unido.org/articles/industry-40-driving-backshoring-manufacturing-activity>
- Kano, L., Tsang, E. W. K., & Yeung, H. W. (2020). Global value chains: A review of the multidisciplinary literature. *Journal of International Business Studies*, 51, 577–622.
- Kearney, A. T. (2021). The 2021 Kearney global services location index. Toward a global network of digital hubs. Retrieved from <https://www.kearney.com/digital/gsli>
- Kogut, B. (1985). Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 26(4), 15.
- Koh, L., Orzes, G., & Jia, F. J. (2019). The fourth industrial revolution (industry 4.0): Technologies disruption on operations and supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, 9(6/7/8), 817–828.
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, Y., Hoßbach, N., & Alexander Pflaum. Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, Volume 2, Issue 2, 100019, ISSN 2666-9544.
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353–375.
- Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, C. L. (2020). Digital transformation: What is new if anything? Emerging patterns and management research. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 341–350.
- Laplume, A. O., Petersen, B., & Pearce, J. M. (2016). Global value chains from a 3D printing perspective. *Journal of International Business Studies*, 47(5), 595–609.
- McIvor, R., & Bals, L. (2021). A multi-theory framework for understanding the reshoring decision. *International Business Review*, 30, 101827.
- McKinsey. (2019). Globalization in transition: The future of trade and value chains, June. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/globalization-in-transition-the-future-of-trade-and-value-chains>
- McKinsey. (2021). Rethinking operations in the next normal. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/rethinking-operations-in-the-next-normal#>

- McWilliam, S. E., Kim, J. K., Mudambi, R., & Nielsen, B. B. (2020). Global value chain governance: Intersections with international business. *Journal of World Business*, 55(4), 101067.
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36, 101385.
- Miroudot, S. (2020). Reshaping the policy debate on the implications of COVID-19 for global supply chains. *Journal of International Business Policy*, 3(4), 430–442.
- Monaghan, S., Tippmann, E., & Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 11–22.
- Morakanyane, R., Audrey, G., & Phillip, O. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature.
- Müller, J., Dotzauer, V., & Voigt, K. (2017). Industry 4.0 and its impact on reshoring decisions of German manufacturing enterprises. *Supply Management Research*, 165–179.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055.
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2021). On the costs of digital entrepreneurship: Role conflict, stress, and venture performance in digital platform-based ecosystems. *Journal of Business Research*, 125, 520–532.
- Nambisan, S., Zahra, S. A., & Luo, Y. (2019). Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*, 50, 1464–1486.
- Oliveira, L., Fleury, A., & Fleury, M. T. (2021). Digital power: Value chain upgrading in an age of digitization. *International Business Review*, 30, 101850.
- Orzes, G., & Sarkis. (2019). Reshoring and environmental sustainability: An unexplored relationship? *Resources, Conservation & Recycling*, 141, 481–482.
- Pananond, P., Gereffi, G., & Pedersen, T. (2020). An integrative typology of global strategy and global value chains: The management and organization of cross-border activities. *Global Strategy Journal*, 10, 421–443.
- Pangandaheng, F., Maramis, J. B., Saerang, D. P. E., Dotulong, L. O. H., & Soepeno, D. (2022). Transformasi digital: sebuah tinjauan literatur pada sektor bisnis dan pemerintah. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(2).
- Pisani, N., & Ricart, J. E. (2016). Offshoring of services: A review of the literature and organizing framework. *Management International Review*, 56(3), 385–424.
- Prastyaningtyas, E. W., & Arifin, Z. (2019). Pentingnya pendidikan kewirausahaan pada mahasiswa dengan memanfaatkan teknologi digital sebagai upaya menghadapi revolusi 4.0. *Proceedings of the ICECRS*, 2(1), 281-285.
- Queiroz, M. M., Ivanov, D., Dolgui, A., & Wamba, S. F. (2020). Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: Mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic through a structured literature review. *Annals of Operations Research*, 1–38.

- Radiansyah, E. (2022). Peran Digitalisasi Terhadap Kewirausahaan Digital: Tinjauan Literatur Dan Arah Penelitian Masa Depan. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 9(2), 828-837.
- Rochmawati, D. R., Hatimatunnisani, H., & Veranita, M. (2023). Mengembangkan Strategi Bisnis di Era Transformasi Digital. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(1), 101-108.
- Roosbeh Nia, A., Awasthi, A., & Bhuiyan, N. (2020). Chain and industry 4.0: A literature review. In U. Ramanathan & R. Ramanathan (Eds.), *Sustainable supply chains: Strategies, issues, and models*. Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48876-5_1
- Sahut, J. M., Iandoli, L., & Teulon, F. (2021). The age of digital entrepreneurship. *Small Business Economics*, 56, 1159–1169.
- Sayabek, Z., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). Digital Transformation in Business.
- Scholten, K., Stevenson, M., & van Donk, D.-P. (2020). Guest editorial. *International Journal of Operations & Production Management*, 40, 1–10.
- Setiawan, Z., Jauhar, N., Putera, D. A., Santosa, A. D., Fenanlampir, K., Sembel, H. F., ... & Rukmana, A. Y. (2023). Kewirausahaan Digital. *Global Eksekutif Teknologi*.
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Archie-Acheampong, J. (2021). Small- and medium-sized enterprises and sustainable development: In the shadows of large lead firms in global value chains. *Journal of International Business Policy*, 4, 80–101.
- Steininger, D. M. (2019). Linking information systems and entrepreneurship: A review and agenda for IT associated and digital entrepreneurship research. *Information Systems Journal*, 29, 363–407.
- Stentoft, J., & Rajkumar, C. (2020). The relevance of industry 4.0 and its relationship with moving manufacturing out, back and staying at home. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2953–2973.
- Strange, R. (2020). The 2020 Covid-19 pandemic and global value chains. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47, 455–465.
- Strange, R., & Zucchella, A. (2017). Industry 4.0, global value chains and international business. *Multinational Business Review*, 25(3), 174–184.
- Sturgeon, T. J. (2021). Upgrading strategies for the digital economy. *Global Strategy Journal*, 11(1), 34–57.
- The Economist. (2013). Outsourcing and offshoring. Here, there and everywhere. Special report. January 19th.
- The Reshoring Institute. (2020). Reshoring & Sustainability. Beyond the Horizon, White Paper, February 26th.
- UNCTAD. (2020). International production beyond the pandemic. World Investment Report.
- van Hoeck, R. (2020a). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain— closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(4), 341–355.
- van Hoeck, R. (2020b). Responding to COVID-19 supply chain risks—Insights from supply chain change management, total cost of ownership and supplier segmentation theory. *Logistics*, 4(4), 23.

- Verbeke, A. (2020). Will the COVID-19 pandemic really change the governance of global value chains? *British Journal of Management*, 31(3), 444.
- 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*, Volume 122, Pages 889-901, ISSN 0148-2963.
- von Briel, F., Recker, J., Selander, L., Jarvenpaa, S. L., Hukal, P., Yoo, Y., Lehmann, J., Chan, Y., Rothe, H., Alpar, P., Fürstenau, D., & Wurm, B. (2021). Researching digital entrepreneurship: Current issues and suggestions for future directions. *Communications of the Association for Information Systems*, 48(1). <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04833>
- Wieland, A., & Durach, C. F. (2021). Two perspectives on supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*. <https://doi.org/10.1111/jbl.12271>
- Winkelhaus, S., & Grosse, E. H. (2020). Logistics 4.0: A systematic review towards a new logistics system. *International Journal of Production Research*, 58(1), 18–43.
- World Trade Organization. (2021). World Trade as a Percentage of World GDP. Retrieved from <http://data.worldbank.org>
- Yoo, Y., Boland, R. J., Jr., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398–1408.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724–735.
- Yustiani, R., & Yunanto, R. (2017). Peran Marketplace Sebagai Alternatif Bisnis Di Era Teknologi Informasi. *Komputa: Jurnal Ilmiah Komputer Dan Informatika*, 6(2), 43-48.
- Zaheer, H., Breyer, Y., & Dumay, J. (2019). Digital entrepreneurship: An interdisciplinary structured literature review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 148, 119735.
- Zhan, J. X. (2021). GVC transformation and a new investment landscape in the 2020s: Driving forces, directions, and a forward-looking research and policy agenda. *Journal of International Business Policy*, 4(2), 206–220.
- Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2005). *Entrepreneurs and Small Business* (Terjemahan). Jakarta: Erlangga.

BAB 5

KEWIRAUSAHAAN DALAM TRANSFORMASI JERMAN

Abstrak

Transformasi Besar seperti Transformasi Digital dan Transformasi Keberlanjutan, tantangan dan konsekuensinya bagi masyarakat semakin banyak dibahas dalam teori dan praktik. Dalam konteks ini, isu penanganan perubahan mendasar dan mendalam di bidang ekonomi, politik dan masyarakat menjadi mengemuka. Di negara-negara dengan sistem demokrasi liberal seperti Jerman, pola pikir kewirausahaan mempunyai peran penting dalam menghadapi transformasi ini secara proaktif dan formatif. Oleh karena itu, isu mengenai bagaimana lebih banyak individu dan organisasi yang berwirausaha—dan karena itu lebih banyak “pemikiran out of the box”—dapat dimanfaatkan dan dikembangkan secara sistematis di Jerman menjadi penting. Untuk mencapai tujuan ini, bab ini mengusulkan pendekatan interdisipliner dan integratif yang dikonsepsi baru, yang dirancang khusus untuk menangani dan memenangkan individu dan organisasi wirausaha dengan cara yang sistematis dan tepat sasaran. Karena pendekatan ini secara khusus disesuaikan dengan keadaan dan struktur yang berlaku di Jerman, pendekatan ini menekankan pada tindakan-tindakan yang mencerahkan, sukarela, dan mandiri. Dengan melakukan hal ini, hal ini menawarkan cara yang efektif, namun juga sah untuk mengatasi dan memenangkan individu dan organisasi wirausaha agar berkontribusi secara aktif dalam membentuk Transformasi Digital dan Keberlanjutan.

Kata Kunci: Transformasi Hebat · Transformasi Digital · Transformasi Keberlanjutan · Pola Pikir Kewirausahaan · Erschließung

5.1 PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, gagasan transformasi telah menjadi perdebatan masyarakat dalam kehidupan sehari-hari di Jerman. Terutama jika digunakan di media dan politik, istilah “transformasi” sering dikaitkan dengan perubahan besar dalam jangka menengah hingga panjang, yang disertai dengan tantangan penting di bidang lingkungan, teknologi, ekonomi, dan masyarakat. Dua peristiwa transformasi yang terlihat jelas dan masih mendominasi hingga saat ini adalah digitalisasi di satu sisi dan keberlanjutan di sisi lain. Karena signifikansinya tidak hanya saat ini namun juga di masa depan, perkembangan-perkembangan ini serta beragam implikasi teoritis dan praktisnya, saling ketergantungan dan konsekuensinya bagi masyarakat semakin banyak dibicarakan. Transformasi digital berpengaruh signifikan terhadap perubahan bisnis model di dalam suatu perusahaan

Contoh baru-baru ini mengenai kompleksitas dan kontroversi yang luar biasa dari upaya Transformasi Besar sehubungan dengan tantangan keberlanjutan adalah diskusi publik yang memanas tentang putusan bersejarah Mahkamah Konstitusi Federal di Karlsruhe sebagai bagian dari undang-undang Undang-undang Perlindungan Iklim, yang diputuskan pada musim semi 2021 (Bundesverfassungsgericht, 2021). Pertanyaan kunci yang diajukan dalam

keputusan ini adalah kontribusi apa yang dapat dan harus diberikan oleh siapa dan dengan cara apa pada saat ini dan juga di masa depan untuk memastikan bahwa tujuan iklim, misalnya tujuan iklim, yang ditetapkan pada COP 21 di Paris pada tahun 2015, terpenuhi, sementara hak-hak dasar republik federal Jerman tetap dipatuhi dan dihormati pada saat yang sama.

Tantangan-tantangan yang memiliki kesamaan struktural setidaknya di Eropa dan Jerman dapat diidentifikasi sehubungan dengan Transformasi Digital juga. Di sini juga permasalahan utamanya adalah siapa yang dapat, harus dan bahkan harus bertindak dengan cara apa pada saat ini dan juga di masa depan. Fokusnya bukan hanya pada kemampuan untuk bereaksi secara tepat terhadap tantangan-tantangan yang diakibatkan oleh digitalisasi seperti penyebaran “berita palsu” atau penanganan data pribadi. Secara umum, penelitian tentang bagaimana teknologi dan alat-alat digital dapat berkontribusi terhadap penentuan nasib sendiri dan masa depan yang cangguh di bidang industri, pendidikan, dan mobilitas juga merupakan hal yang semakin penting. Jika nilai-nilai seperti “kedaulatan digital” dan “penentuan nasib sendiri” menjadi prinsip panduan yang diperjuangkan masyarakat dalam konteks proses transformasi digital, maka penyebab dan implikasi perubahan tersebut, terutama yang berkaitan dengan ketergantungan ekonomi dan geopolitik yang kita alami saat ini, adalah sebagai berikut: serta aktor-aktor utama dalam masyarakat, politik dan ekonomi yang membentuk perubahan ini perlu diidentifikasi.

Proses transformasi politik, ekonomi, sosial dan budaya yang mendasar dan mendalam, tentu saja mengarah pada tekanan perubahan yang semakin komprehensif (atau bahkan sudah terjadi perubahan mendasar tergantung pada struktur sistemnya), yang perlu ditangani oleh masyarakat, politik dan ekonomi. Oleh karena itu, pemikiran dan tindakan kewirausahaan mempunyai peran penting dalam mengatasi tantangan saat ini dan masa depan. Bagaimanapun juga, menyadari perlunya perubahan, menyesuaikan diri dengan lingkungan dan parameter yang berubah, dan bahkan membawa perubahan itu sendiri adalah komponen kunci dari pola pikir kewirausahaan (Schumpeter, 1997). Jika dinamika transformasional dan kebutuhan serta peluang perubahan yang menyertainya terdeteksi sejak dini, peluang untuk mampu membentuk masa depan secara proaktif akan lebih baik. Jika masyarakat, politik, dan juga perusahaan tidak dapat mengikuti perkembangan tersebut, kemungkinan besar mereka hanya mempunyai kesempatan untuk bereaksi terhadap perkembangan baru dan terlebih lagi harus melakukannya dalam waktu yang sangat singkat.

Oleh karena itu, pemikiran dan tindakan kewirausahaan dalam konteks Transformasi Besar terutama berkaitan dengan dua hal. Di satu sisi hal ini tentu saja dalam pengertian kredo Popper “Semua kehidupan adalah pemecahan masalah” (Popper, 1996) tentang mengembangkan ide-ide baru dan menemukan solusi terhadap masalah-masalah yang sudah teridentifikasi atau bahkan baru muncul, namun di sisi lain hal ini juga tentang memastikan bahwa solusi-solusi ini dalam pengertian pemahaman Schumpeter tentang inovasi (Kurz, 2016, hal. 112; Ehrig & Staroske, 2016, hal. 174) diimplementasikan dengan benar, misalnya dengan pengambilan keputusan yang memadai dan perubahan dalam perilaku.

Sebagai konsekuensinya, perusahaan yang aktif dan inovatif memainkan peran penting dalam mengatasi tantangan Transformasi Besar seperti keberlanjutan dan digitalisasi. Melalui

pemikiran dan tindakan inovatif mereka, yang terwujud dalam, misalnya, menciptakan produk, layanan, atau proses baru (Schumpeter, 1997, hal. 100–101), mereka menjawab tantangan dan mengubahnya menjadi peluang. Produk-produk yang inovatif dan berkelanjutan, misalnya, dapat membuat produk-produk yang kurang ramah lingkungan dikeluarkan dari pasar atau digantikan seperti yang sedang terjadi saat ini dengan mobilitas elektro dan hidrogen serta mesin pembakaran tradisional. Namun juga pada tingkat politik atau individu, pemikiran dan tindakan kewirausahaan dalam pengertian pola pikir umum dapat memberikan kontribusi yang besar dalam membentuk Transformasi Besar. Bagaimanapun, politisi dengan pola pikir kewirausahaan dapat mendeteksi dan mengidentifikasi tren besar global lebih awal dan mengubah kondisi kerangka kerja yang sesuai (misalnya, dengan mendirikan kementerian digitalisasi). Memang setiap orang dapat beradaptasi atau bahkan sepenuhnya mengubah pola perilaku tradisional dalam kehidupan sehari-hari (misalnya, mengurangi emisi CO₂ dengan menyesuaikan pola konsumsi atau menggunakan teknologi digital tertentu).

Meskipun sudah jelas bahwa pola pikir kewirausahaan, terutama bila dipahami dalam arti yang lebih luas seperti yang dijelaskan di atas, dapat menjadi bagian penting dalam membentuk Transformasi Besar, harus diakui bahwa sejauh ini belum ada budaya kewirausahaan yang berkembang di Jerman. Hal ini terlihat dari berbagai penelitian tentang aktivitas kewirausahaan (Bosma et al., 2021; Sternberg et al., 2020; Metzger, 2020). Laporan terbaru dari Global Entrepreneurship Monitor (GEM), misalnya, menunjukkan bahwa masih belum terbentuknya budaya start-up (nilai dan norma sosial) yang jelas di Jerman (Sternberg et al., 2020, hlm. 53–54). Sebaliknya, opini dan sikap terhadap wirausaha terlihat lebih tertutup bahkan dalam perbandingan global. Hal ini pada akhirnya tercermin tidak hanya pada rendahnya jumlah perusahaan rintisan (start-up) yang ada, namun juga, misalnya, pada penilaian individu orang Jerman terhadap keterampilan, kompetensi, dan peluang kewirausahaan (misalnya, Sternberg dkk., 2020, hal. 40–41 dan hal. 63–64; Bosma dkk., 2021, hlm.33–36). Pertanyaan yang muncul secara alami adalah bagaimana kapasitas kewirausahaan yang ada pada berbagai tingkatan yang dibahas di atas dapat digunakan dan bagaimana kepribadian dan organisasi kewirausahaan dapat disadarkan, dimenangkan, dan dikembangkan agar mampu menghadapi tantangan Transformasi Besar. digitalisasi dan keberlanjutan.

Bab ini membahas pertanyaan ini dengan menyajikan pendekatan teoretis baru yang dikonseptualisasikan, yang disebut *Erschließung*, dan menunjukkan potensi dalam konteks Transformasi Besar. Pendekatan *Erschließungs*-interdisipliner ini memiliki keistimewaan karena dirancang untuk menangani dan memperoleh berbagai kelompok sasaran secara sistematis serta bersifat integratif dan disesuaikan dengan kekhasan Jerman.

Untuk tujuan ini, melakukan tinjauan literatur mengenai konsep transformasi dan menguraikan tantangan dan karakteristik dari dua Transformasi Besar keberlanjutan dan digitalisasi di Jerman dengan membuat sketsa singkat pembentukan dan fitur-fiturnya. Berdasarkan hal tersebut, menyajikan Pendekatan *Erschließungs* untuk perolehan kepribadian dan organisasi wirausaha dalam konteks Transformasi Besar secara teoritis.

Peluang dan batasan pendekatan ini untuk pembentukan Transformasi Digital dan Keberlanjutan (pro)aktif saat ini dan masa depan dibahas. Bagian akhir penelitian ini menyimpulkan dan menunjukkan tujuan penelitian lebih lanjut mengenai pola pikir kewirausahaan dan Transformasi Besar.

5.2 TRANSFORMASI HEBAT: TANTANGAN DAN FITUR

Digitalisasi dan keberlanjutan sebagai ajang Transformasi Besar di Jerman dibahas dalam teori dan praktik dari berbagai perspektif. Biasanya elemen tunggal dan pasti atau bagian terpisah, seperti kompetensi media digital (misalnya, Heldt et al., 2020) atau peluang pengurangan CO₂ yang hemat biaya (misalnya, Kleinertz et al., 2019), dipelajari.

Meskipun topik-topik ini tampaknya semakin sering dibahas dalam publikasi akademis, harus diakui bahwa masih banyak kebutuhan akan penelitian mengenai karakteristik umum, ciri-ciri khusus, dan implikasi Transformasi Besar. Terutama jika menyangkut landasan teoritis yang secara mendasar membedakan Transformasi Besar, masih terdapat beberapa ruang kosong konseptual. Oleh karena itu, bagian berikut ini secara eksplisit dirancang untuk melihat lebih dekat Transformasi Besar sebagai fenomena holistik, karakteristik dan implikasinya. Bagaimanapun juga, mengetahui karakteristik fundamentalnya serta tantangan-tantangan utama yang menyertai Transformasi Hebat sangatlah penting, jika kita ingin mengenali proses-proses transformasi pada tahap awal dan secara proaktif membentuk dinamikanya. Transformasi digital merupakan proses perubahan yang dirancang dan dijalankan secara aktif (Besson & Rowe, 2012)

Sebagai istilah teknis, konsep transformasi sejauh ini telah diterapkan dalam berbagai disiplin ilmu, termasuk ilmu alam (misalnya matematika atau biologi), seni liberal (misalnya linguistik atau pedagogi) dan ilmu sosial (misalnya politik dan ekonomi). (Kollmorgen dkk., 2015, hal. 11). Istilah ini mempunyai asal-usul etimologis dalam kata kerja Latin *transformare* $\frac{1}{4}$ mengubah, membentuk kembali, mengubah, mengubah), dengan *formare* $\frac{1}{4}$ membentuk, membentuk) sebagai dasarnya. Transformasi kata benda digunakan untuk menggambarkan proses perubahan/pembentukan ulang/pengubahan/pengubahan itu sendiri dan hasil dari perubahan/pembentukan kembali/pengubahan/pengubahan tersebut (Berlin-Brandenburg Academy of Sciences, 2021). Lebih lanjut, istilah “transformasi” dapat digunakan baik secara aktif dalam arti “bertransformasi” maupun secara pasif dalam arti “ditransformasikan” (Duden, 2021).

Meskipun beragam istilah seperti “pembangunan”, “perubahan sosial”, “modernisasi”, “inovasi”, yang telah dibahas oleh penulis seperti Parsons, Luhmann, Münch atau Zapf (Reißig, 2014, hal. 51), telah banyak digunakan. telah dikemukakan, istilah “transformasi” khususnya telah digunakan dalam bahasa sehari-hari dan bahasa ilmiah di Jerman selama dekade terakhir. Dalam konteks Transformasi Keberlanjutan, khususnya makalah berbahasa Inggris juga sering menggunakan istilah “transisi”, bahkan kadang-kadang disamakan dengan transformasi (Kahlenborn dkk., 2019, hal. 11). Khususnya dalam diskusi sosiologis dan ekonomi tentang Transformasi Besar, Karl Polanyi dan karyanya *The Great Transformation* (1944) berulang kali dirujuk (Luks, 2019, hal. 4; Schneidewind, 2018, hal. 10; Becker et al.,

2019, hal. .vi; Blühdorn, 2020, hal. 55; WBGU, 2011, hal. 5). Dalam karyanya, Polanyi membahas keruntuhan “peradaban abad kesembilan belas” (Polanyi, 2001, hal. 3) dan “asal-usul politik dan ekonominya” (Polanyi, 2001, hal. 3) dalam retrospeksi. Polanyi menyebut transformasi sebagai proses sejarah yang mengarah pada pembalikan hubungan tatanan sosial dan ekonomi secara tiba-tiba (Henesler, 2010, hal. 8).

Pembalikan hubungan dan struktur tradisional yang diidentifikasi oleh Polanyi dalam studinya masih sering dikaitkan dengan esensi transformasi saat ini. Kollmorgen dkk. (2015) oleh karena itu mengkarakterisasi transformasi secara umum sebagai perubahan dalam bentuk, sifat, bentuk, karakter, gaya atau sifat dari suatu fenomena (Kollmorgen et al., 2015, hal. 11). Transformasi Besar sebagaimana dipahami dalam bab ini ditandai dengan inisiasi, efektivasi dan kemajuan proses perubahan yang luas pada tingkat struktural dan fungsional, yang menyangkut seluruh dimensi kehidupan (seperti sosial, politik, ekonomi, budaya dan kelembagaan) yang ada. dianggap relevan dalam perjalanan transformasi masing-masing.

Agar pernyataan yang universal namun juga relatif abstrak ini menjadi lebih nyata dan ilustratif, tantangan dan karakteristik Transformasi Besar dibahas di bawah ini, dengan menggunakan Transformasi Digital dan Transformasi Keberlanjutan sebagai contoh. Secara khusus, empat elemen dasar dan karakteristik Transformasi Besar akan dibahas secara lebih rinci. Kollmorgen dkk. (2015) menunjukkan bahwa penentuan keadaan awal dan akhir secara semantik termasuk dalam sebagian besar pemahaman istilah “transformasi” (Kollmorgen et al., 2015, hal. 11). Meskipun titik awal dari proses transformasi tersebut dapat bervariasi (antara lain dapat berupa perkembangan teknis baru serta wawasan mendasar terkait sistem), kesamaan yang dimiliki oleh peristiwa-peristiwa transformasi ini adalah bahwa peristiwa-peristiwa tersebut tidak hanya bersifat jangka panjang, namun juga membawa perubahan mendasar dalam berbagai dimensi cara hidup seiring berjalannya waktu. Melihat lebih dekat kemunculan Transformasi Digital dan Transformasi Keberlanjutan menyoroti karakteristik utama pertama dari Transformasi Besar dan tantangan yang terkait dengannya.

Beberapa perkembangan teknologi yang saling bergantung dan saling melengkapi, yang secara bertahap mengarah pada modifikasi yang luas, mempunyai arti penting bagi digitalisasi seperti saat ini. Secara umum, inovasi dalam teknologi komputer dapat dilihat sebagai titik awal digitalisasi dari sudut pandang teknologi, meskipun fase komputer pribadi yang didasarkan pada inovasi dalam industri microchip lah yang menjamin penyebaran teknologi komputer secara lebih luas (Weiser & Brown, 2015, hal.59f). Namun, kemungkinan-kemungkinan teknologi ini saja tidak mengarah pada dinamika digitalisasi global yang kita kenal saat ini. Penting juga untuk mewujudkan jaringan antar komputer. Bentuk jaringan yang paling terkenal tentu saja adalah World Wide Web, yang diperkenalkan ke publik oleh Tim Berners-Lee pada bulan Maret 1989 (Wilde, 1999 hal. 13). Pada tahun-tahun berikutnya, informasi secara bertahap tersedia secara real-time dari seluruh dunia. Baru-baru ini, infrastruktur data digital telah mengarah pada digitalisasi jaringan yang semakin meningkat. Antara lain, perluasan teknologi nirkabel lebih lanjut (5G) tampaknya mengarah pada semacam “komputasi di mana-mana” (Weiser & Brown, 2015, hal. 61), yang tercermin dalam fenomena seperti Internet of Things dan banyak teknologi jaringan lainnya. mikrokomputer.

Secara keseluruhan, inovasi-inovasi dasar ini telah mendigitalkan sejumlah besar proses, pertama dalam bisnis (misalnya industri) dan kemudian dalam berbagai bidang penerapan lainnya termasuk misalnya kedokteran, mobilitas, dan pendidikan. Karena keduanya dapat dengan mudah diakses oleh semakin banyak pengguna pada saat yang sama karena sifat sinergisnya, penawaran digital tidak hanya meningkat selama beberapa dekade, namun juga semakin menarik bagi pengguna dalam dunia bisnis dan masyarakat. dapat diamati hingga saat ini.

Perkembangan industri musik dan hiburan menunjukkan dampak komprehensif dan luas yang diakibatkan oleh perkembangan teknologi dalam beberapa tahun terakhir. Teknologi baru tidak hanya menggantikan teknologi lama dan produk analog, tetapi juga membawa perubahan pada model bisnis, kondisi pasar, dan perilaku pengguna. Penyimpanan data terpisah (misalnya, dalam bentuk CD, MP3 atau DVD) dan proses terkait, misalnya, digantikan oleh penawaran data terpusat dalam bentuk layanan streaming karena meningkatnya (secara teknologi) ketersediaan jaringan dan infrastruktur. Kreutzer dan Land (2016) bahkan berbicara tentang “Darwinisme Digital” sehubungan dengan dampak struktural ini. Mereka berpendapat bahwa industri dan perusahaan yang tidak cukup cepat beradaptasi terhadap perubahan kondisi digitalisasi tidak akan mampu bertahan (Kreutzer & Land, 2016, hal. 1). Contoh lain yang menggambarkan kapasitas transformatif (Dolata, 2008) teknologi digital dalam bisnis dan masyarakat adalah sektor mobilitas, yang semakin menjadi fokus diskusi publik dan ilmiah. Berbagai perkembangan dan dimensi target masa depan, termasuk yang terkait dengan Transformasi Keberlanjutan, seperti transportasi jaringan otonom, bentuk mobilitas mikro, dan layanan berbagi tidak akan mungkin terjadi tanpa teknologi digital ini. Oleh karena itu, melihat digitalisasi sebagai titik awal berbagai proses transformasi menunjukkan bahwa kombinasi berbagai inovasi teknologi dasar telah menghasilkan efektivitas Transformasi Digital di hampir semua tingkat sosial-ekonomi.

Proses dan perubahan kesamaan struktural menjadi jelas ketika mempertimbangkan asal mula Transformasi Keberlanjutan. Namun, hal yang dimaksud di sini bukanlah lompatan dalam teknologi, melainkan pengamatan ilmiah dan temuan sistematis atas fenomena ekologi dan sosial yang menjadi titik awal—yang pada awalnya didominasi oleh isu politik diskusi mengenai tantangan transformasi yang komprehensif dan berjangka panjang. Sejak penerbitan laporan Club of Rome, *The Limits to Growth* (Meadows et al., 1979), topik-topik seperti konsumsi sumber daya, pengendalian polusi dan keberlanjutan secara bertahap memasuki wacana publik di Jerman dan banyak negara Barat lainnya (Hahn, 2006, hal.103–104). Selama beberapa dekade berikutnya, topik-topik ini semakin banyak diperdebatkan di tingkat global (lihat, misalnya, berbagai konferensi iklim transnasional dan konferensi keberlanjutan) serta di tingkat nasional (lihat, misalnya, pendirian Kementerian Lingkungan Hidup pada tahun 2016). Jerman pada tahun 1986).

Awalnya aksi-aksi ini berfokus terutama pada topik perlindungan lingkungan, namun segera cakupannya diperluas dan hubungan umum antara gaya hidup masyarakat, pertumbuhan ekonomi dan ketersediaan sumber daya (Grunwald & Kopfmüller, 2012, hal. 21) serta isu-isu lainnya tantangan keberlanjutan seperti kualitas pendidikan, pertumbuhan

ekonomi atau kesetaraan gender (Departemen Ekonomi dan Sosial PBB, 2021) dibahas. Khususnya dalam dekade terakhir, perlunya Transformasi Keberlanjutan, yang juga dikenal sebagai “Transformasi sosial-ekologi” atau “Transformasi menuju Keberlanjutan” (Bohn et al., 2019, hal. 7), semakin banyak dibicarakan di Jerman dan Eropa. Saat ini permasalahan keberlanjutan dan khususnya dampak ekologis dari tindakan (lihat, misalnya, jejak CO₂) telah hadir di berbagai dimensi kehidupan dan juga dalam perdebatan politik. Perkembangan ini serta atribusi makna terhadap proses transformasi dalam konteks keberlanjutan pada akhirnya mengarah pada Agenda 2030 dan diadopsinya Perjanjian Paris pada Konferensi Para Pihak ke-21 (COP 21) di tingkat politik supranasional. Dalam perjanjian ini, lebih dari 150 negara berkomitmen terhadap kebijakan iklim terkoordinasi dengan target konkrit seperti membatasi pemanasan global hingga di bawah 2° C untuk pertama kalinya (BMU, 2017). Meskipun komitmen ini dianggap sebagai langkah bersejarah oleh banyak orang dan lembaga, diskusi tentang bagaimana dan syarat-syarat apa yang disepakati target iklim dapat direalisasikan segera diajukan di Jerman. Bagaimanapun, target keberlanjutan ini mempunyai banyak implikasi (termasuk biaya tambahan atau kebutuhan pengurangan) pada berbagai tingkat perekonomian dan masyarakat. Oleh karena itu, meskipun 80% masyarakat Jerman menilai keberlanjutan sebagai isu penting dalam kehidupan mereka pada tahun 2018 (Statista, 2018), masih terdapat kontroversi mengenai siapa yang dapat dan harus menanggung biaya transformasi tersebut dan kapan. Terutama ketika menyangkut keputusan mengenai jalan mana yang harus diambil dan kecepatan apa yang harus dicapai dalam Transformasi Besar, terdapat banyak perbedaan pendapat. Pada saat yang sama, semakin banyak perubahan ekologi dan sosial, misalnya akibat perubahan iklim, yang menyebabkan proses perubahan mendasar tampaknya tidak bisa dihindari. Akibatnya, kelompok-kelompok protes seperti Fridays for Future atau Extinction Rebellion, yang menyerukan masyarakat, dunia usaha dan politik untuk akhirnya mengatasi tantangan-tantangan mendesak dari Transformasi Keberlanjutan dengan lebih serius dan lebih cepat, telah terbentuk di banyak negara seperti Swedia, Inggris dan juga Jerman.

Tinjauan sepintas mengenai jalur Transformasi Digital dan Transformasi Keberlanjutan ini menunjukkan bahwa terdapat perkembangan penting dan kondisi yang mempengaruhi pada permulaan dan selama berlangsungnya Transformasi Besar yang membawa dampak mendasar pada berbagai dimensi kehidupan dalam jangka waktu yang berkelanjutan. . Sifat jangka panjang dari beragam dampak ini sangat menonjol karena hal ini menunjukkan bahwa dinamika transformasional ini akan mempunyai arti penting dalam jangka panjang dan dengan demikian memerlukan kebutuhan mendasar dan struktural yang mendalam akan perubahan agar dapat ditangani dengan baik. Dalam hal membentuk Transformasi Besar, hal ini mengarah pada kesimpulan bahwa terlibat dalam dinamika transformasional yang sedang berlangsung secara dini dan antisipatif menawarkan peluang untuk memastikan ruang lingkup tindakan dan mempengaruhi jalannya peristiwa dengan cara yang ditentukan sendiri. Namun titik awal dan titik balik serta momentum penting bagi perubahan, yang bertanggung jawab atas terjadinya Transformasi Besar, biasanya hanya dapat diidentifikasi melalui retrospeksi.

Semua ini mengarah pada karakteristik kedua dari Transformasi Besar: sifatnya yang sangat kompleks. Seperti yang ditunjukkan di atas, semakin banyak bidang politik, ekonomi, dan kehidupan sehari-hari yang mengalami proses transformasi digital atau berkelanjutan dalam beberapa tahun terakhir. Digitalisasi dan keberlanjutan telah mendapatkan momentum dan tersebar luas dalam sistem sosio-teknis. Transformasi Besar tidak hanya menyangkut ruang terbatas (geografis) dalam artian hanya industri tertentu, kelompok sasaran tertentu, atau negara tertentu saja yang terkena dampaknya. Sebaliknya seperti yang telah ditunjukkan dalam terminologi Transformasi Besar hal-hal tersebut disertai dengan kekuatan dan kerumitan tertentu dalam menangani dan juga membentuk perkembangan transformasional ini. Ini juga berarti bahwa terdapat efek interaksi yang menghambat dan mendinamiskan antara Transformasi Besar.

Oleh karena itu, tantangan-tantangan yang menyertai Transformasi Besar tidak dapat diselesaikan begitu saja dengan tindakan-tindakan individual dalam politik atau dalam masyarakat atau dengan mengganti inovasi (individu). Selain itu, tidak semua orang di masyarakat menyadari luas dan dalamnya saling ketergantungan dan dampak tindakan, terutama karena setiap individu memiliki titik kontak dan perspektif berbeda mengenai Transformasi Besar. Bagaimanapun juga, kerugian nasional atau dampak global dari Transformasi Keberlanjutan yang dimulai terlambat tidaklah atau setidaknya tidak secara keseluruhan dapat dirasakan oleh setiap individu. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika terdapat perbedaan antara tindakan yang dipostulatkan dan tindakan nyata dalam perekonomian dan masyarakat Jerman. Demikian pula, dampak dari tertundanya digitalisasi baru mulai terlihat di sebagian kecil wilayah. Contoh bagus adalah diskusi baru-baru ini mengenai kekuatan pasar Huawei serta dampak ekonomi dan geopolitiknya dalam konteks perluasan jaringan 5G. Oleh karena itu, perkembangan tersebut tidak hanya relevan untuk kebijakan ekonomi tetapi juga untuk berbagai bidang lainnya (termasuk perlindungan data dan kebebasan pribadi). Pada akhirnya, hal ini juga menimbulkan pertanyaan di dunia digital seperti apa yang ingin dijalani masyarakat di masa depan, yaitu perubahan apa saja yang dapat mereka terima, baik dalam konteks pribadi maupun profesional. Pertanyaan ini menjadi dasar perdebatan mengenai tujuan strategis dari proses transformasi.

Untuk mampu menghadapi transformasi yang berkarakter seperti itu secara formatif, diperlukan penerimaan terhadap perubahan yang mendasar dan mendalam, pemikiran yang out-of-the-box serta kemauan dan kemampuan untuk benar-benar melaksanakan perubahan tersebut. Dengan latar belakang kompleksitas dan beragam implikasi saling ketergantungan yang diuraikan di sini, tidak mengherankan bahwa Transformasi Besar juga ditandai dengan dampak yang sangat berbeda terhadap masyarakat secara keseluruhan. Meskipun proses transformasi ini dapat diabaikan dalam jangka pendek, namun proses transformasi ini tidak dapat dihindari dalam jangka menengah dan panjang.

Namun, hal ini tentunya mengakibatkan setiap individu perlu berupaya dan menghadapi situasi tersebut, setidaknya jika tujuannya adalah untuk berpartisipasi aktif dalam membentuk proses transformasi, dan bukannya ditentukan oleh orang lain. Pada saat yang sama, harus diingat bahwa perubahan mendasar yang terjadi dalam Transformasi Besar

ini akan menghasilkan “pihak yang menang” dan “yang kalah.” Hal ini disebabkan karena tingkat kemampuan beradaptasi yang berbeda-beda (Dolata, 2008), Transformasi Besar secara alami didekati dengan cara yang sangat berbeda, yang pada gilirannya mengarah pada proses pengambilan keputusan yang lebih panjang, lebih kompleks dan juga lebih stagnan mengenai cara menghadapi tantangan-tantangannya. sistem sosial demokratis seperti yang berlaku di Jerman.

Oleh karena itu, Krcmar (2018) mengatakan bahwa sehubungan dengan Transformasi Digital di tingkat makro, hal ini tidak dapat dihindari, tidak dapat diubah, sangat cepat, dan penuh dengan ketidakpastian (Krcmar, 2018, hal. 10). Untuk karakteristik keniscayaan, Krcmar (2018, hal. 7) berpendapat bahwa teknologi digital telah membantu menemukan solusi terhadap tantangan komprehensif seperti transisi demografi, urbanisasi, dan globalisasi. Mengenai hal yang tidak dapat diubah, ia menunjukkan rasio biaya-manfaat yang jauh lebih baik dan loyalitas pengguna yang besar.

Dalam Transformasi Keberlanjutan, dampak yang sangat nyata terhadap masyarakat dapat dilihat dalam konflik generasi yang sering dipostulatkan, di mana konsekuensi dan kesimpulan dari suatu tindakan dianggap berbeda oleh generasi tersebut. Untuk meminimalkan dampak negatif dari tindakan dan perilaku masa lalu di masa depan dan tidak harus menanggung dampaknya sendirian, generasi muda khususnya menuntut generasi tua untuk mengubah pandangan dan norma perilakunya (seperti mengurangi konsumsi daging atau sering makan daging). terbang). Dalam pidatonya di konferensi iklim PBB di Polandia pada tahun 2018, aktivis iklim muda terkenal Greta Thunberg mengatakan: “Anda mengatakan bahwa Anda mencintai anak-anak Anda di atas segalanya. Namun Anda mencuri masa depan mereka. Sampai Anda mulai berfokus pada apa yang perlu dilakukan dibandingkan apa yang mungkin dilakukan secara politis, maka tidak ada harapan” (Thunberg, 2018, hal. 15–16). Terlepas dari apakah tuntutan ini dapat dibenarkan atau tidak, perubahan mendasar terhadap sistem nilai dan norma (tradisional) tidaklah mudah untuk diterapkan.

Pernyataan sebelumnya sudah menunjukkan karakteristik keempat dari Transformasi Besar: jangkauan global. Menjadi jelas bahwa dinamika transformatif digitalisasi dan keberlanjutan tidak terbatas secara spasial, namun memiliki signifikansi global. Sehubungan dengan tantangan iklim global, misalnya, penanganannya tidak cukup hanya dilakukan di Jerman saja. Sebaliknya, saling ketergantungan global juga harus diperhitungkan. Bagaimanapun juga, cara Jerman menangani transformasi ini mempunyai dampak terhadap dunia, namun sebaliknya perkembangan global juga mempengaruhi cara Jerman menangani isu Transformasi Besar, terlepas dari apakah kita melihatnya pada aspek politik, korporasi, atau tidak. atau tingkat sosial.

Dalam kasus Transformasi Digital, efek interaksi ini dapat, misalnya, terlihat pada barang-barang yang dipisahkan dari lokasi produksi fisik. Digitalisasi dan kemajuan teknis memunculkan produk2 yang dapat ditawarkan dengan biaya marjinal 0 (Pätzold, 2019, p. 45). Interaksi globalisasi dan digitalisasi justru menjadi faktor percepatan. Di satu sisi, meningkatnya globalisasi menyebabkan meningkatnya persaingan dan tekanan biaya yang lebih tinggi. Di sisi lain, peningkatan digitalisasi menyebabkan penurunan biaya, yang pada

awalnya merangsang persaingan dan tekanan biaya. Hal ini terurai menjadi spiral (Petersen, 2020, hal. 27). Sebagai ekosistem kepemilikan, perusahaan yang telah mengalami lompatan teknologi dalam pembangunan sering kali tidak hanya mendominasi penawaran dan pasar internet yang penting. Sebagai operator infrastruktur pusat, mereka juga merupakan pendorong utama inovasi, mengatur akses terhadap jaringan, menyusun komunikasi pengguna, dan sebagai pemberi kerja utama juga membentuk kondisi kerja (Dolata, 2018, hal. 101). Oleh karena itu, kedaulatan teknologi digital dan penanganan konstelasi aktor yang berbeda adalah kuncinya. Khususnya perusahaan internet Amerika yang telah memperoleh supremasi global selama dua dekade terakhir. Bagi Eropa, hal ini berarti terjadi peningkatan pergeseran kekuatan global, yang harus ditanggapi sesuai dengan kepentingannya sendiri (Schauf, 2021, hlm. 7). Oleh karena itu, tidak mengherankan jika semakin banyak diskusi dalam masyarakat dan politik di Eropa dan Jerman mengenai bagaimana perkembangan tersebut (misalnya pajak digital) dan ketergantungan (misalnya keamanan data) dapat dan harus ditangani dalam kaitannya dengan kedaulatan. Karakteristik utama dari Transformasi Besar ini, yang tentu saja hanya dapat diuraikan secara singkat di sini, menunjukkan bahwa transformasi ini biasanya disertai dengan tantangan-tantangan mendasar, antargenerasi, antarwaktu, dan internasional dalam berbagai dimensi kehidupan di Jerman. Jika ditinjau kembali, terlihat bahwa digitalisasi dan keberlanjutan sebagai dua pendorong utama Transformasi Digital dan Keberlanjutan di masa kini tidak hanya memberikan tekanan untuk melakukan perubahan terhadap perekonomian dan para pelakunya. Ada juga semakin banyak titik kontak dengan proses dan tujuan konteks transformasi ini dalam politik dan juga kehidupan sehari-hari.

Namun pada saat yang sama, tindakan nyata yang diamati dalam masyarakat, politik dan dunia usaha juga menunjukkan bahwa kemampuan untuk beradaptasi belum cukup berkembang secara kumulatif untuk berpindah dari posisi reaktif ke posisi aktif dalam membentuk proses transformasi. Hal ini terlihat jelas di Jerman, misalnya, dalam diskusi terkini mengenai pencapaian target iklim yang ditetapkan sendiri. Struktur dan prosedur tradisional yang ada khususnya telah mencapai batasnya ketika harus secara aktif membentuk Transformasi Besar, bukan hanya “membiarkannya terjadi.” Namun, mengingat realisasi kemakmuran ekonomi dan penciptaan keadilan sosial merupakan dua kategori penting dari tujuan tata kelola politik yang diterima secara sosial di Jerman, maka pembelajaran untuk mengambil perspektif yang lebih aktif tidak dapat dihindari. Dengan tujuan ini, pemikiran dan tindakan kewirausahaan ditakdirkan untuk menjadi relevan dalam menghadapi Transformasi Hebat. Dalam konteks ini, cara bertindak tidak hanya merujuk pada wirausahawan dan aktivitas ekonomi inovatif mereka seperti menciptakan produk atau layanan baru. Sebaliknya pola pikir kewirausahaan juga dapat membantu dalam politik dan masyarakat agar mampu keluar dari pola tindakan tradisional, yang mungkin menghambat dinamika transformasional. Secara khusus, kesediaan untuk memulai jalur baru, menciptakan struktur baru dan menyelaraskan tindakan seseorang dengan tujuan transformasi merupakan kemampuan yang dapat membantu dalam membentuk proses transformasi secara aktif. Khususnya dalam sistem sosial demokrasi liberal, pemikiran dan tindakan kewirausahaan dapat menjadi faktor

kunci dalam menghadapi Transformasi Besar secara aktif dengan cara yang diinginkan dan dilegitimasi secara sosial.

Dengan demikian, timbul pertanyaan bagaimana potensi yang ada di Jerman dapat dimanfaatkan dan bahkan mungkin potensi baru dapat dihasilkan. Bagaimana cara agar lebih banyak individu dan organisasi yang berwirausaha—dan karena itu lebih banyak pemikiran yang “out of the box”—dapat direkrut atau dikembangkan secara sistematis di Jerman untuk membentuk proses Transformasi Besar dengan cara yang tepat sasaran dan sistematis, dengan tetap menghormati nilai-nilai inti dan struktur sistem yang berlaku? Pertanyaan kunci ini adalah titik awal untuk Pendekatan Erschließungs yang baru dibuat, yang disajikan di bawah ini.

5.3 KONSEP ERSCHLIEßUNG DALAM KEWIRAUSAHAAN

Pendekatan Untuk Kepribadian Dan Organisasi

Seperti yang ditunjukkan sebelumnya, beragam tantangan di berbagai tingkat masyarakat berjalan seiring dengan Transformasi Hebat. Dalam konteks Transformasi Keberlanjutan dan Transformasi Digital, semakin besarnya tekanan terhadap perubahan menjadi nyata bagi para pelaku ekonomi, politik dan masyarakat. Meskipun kebutuhan akan perubahan semakin diakui dan didiskusikan secara publik di Jerman dalam beberapa tahun terakhir, kemampuan beradaptasi dan perilaku nyata terhadap tujuan Transformasi Besar tidak berubah dengan kecepatan yang sama. Niat dan kemauan di satu sisi serta tindakan dan perbuatan faktual di sisi lain terus menyimpang secara kumulatif.

Untuk dapat mewujudkan perubahan perilaku, misalnya dalam Transformasi Keberlanjutan, maka pedoman dan peraturan yang mengikat semakin dibutuhkan di Jerman. Pandemi Covid-19 yang terjadi baru-baru ini menunjukkan bahwa pendekatan tersebut tampaknya memiliki tujuan dan tepat dalam jangka pendek, terutama dalam situasi krisis yang akut. Meskipun Transformasi Besar sering kali digambarkan sebagai hal yang mendesak dan perlu, mendorongnya (hanya) dengan menerapkan undang-undang baru dan bahkan lebih ketat biasanya menemui hambatan di Jerman. Ada berbagai alasan yang mendasari hal ini, yang dapat ditelusuri tidak hanya pada interaksi global, namun juga pada konstituen normatif dan tradisi pada khususnya. Beberapa di antaranya akan dibahas secara singkat karena merupakan dasar aksiomatik dari pendekatan yang disajikan di bawah ini.

Pertama, pemerintahan Jerman didasarkan pada tatanan fundamental demokrasi yang bebas. Kebebasan bertindak individu tertanam dalam konstitusi itu sendiri (Deutscher Bundestag, 2020, Bagian 2). Kebebasan individu serta kebebasan pengembangan kepribadian adalah hal yang sangat dihargai, yang harus selalu diperhitungkan dalam undang-undang, seperti yang juga ditunjukkan oleh keputusan Mahkamah Konstitusi Federal mengenai Undang-Undang Perlindungan Iklim nasional saat ini. Dengan latar belakang ini, dapat dimengerti juga bahwa larangan-larangan baru yang membatasi kebebasan individu sering kali tidak disetujui dengan mudah, terutama jika menyangkut harta benda pribadi dan rutinitas sehari-hari.

Kedua, upaya untuk melakukan transformasi secara eksklusif melalui undang-undang nasional di Jerman kemungkinan besar akan menimbulkan kesulitan terkait peningkatan jaringan dan mobilitas global. Khususnya mengenai perilaku perusahaan dalam konteks Transformasi Keberlanjutan, maka perlu untuk mempertimbangkan: Jerman, seperti banyak negara Barat lainnya, telah mengalami alih daya dan bahkan perpindahan seluruh perusahaan atau divisi ke negara-negara kurang berkembang dengan lingkungan yang tidak terlalu ketat. dan tindakan perlindungan tenaga kerja dalam beberapa dekade terakhir. Oleh karena itu undang-undang dan peraturan baru mengenai dunia usaha sering kali dipandang skeptis dan tidak disahkan tanpa mempertimbangkan dampaknya terhadap perekonomian Jerman.

Ketiga, norma-norma dasar kebebasan dan penentuan nasib sendiri juga tercermin dalam sistem pendidikan tradisional di Jerman. Dalam sistem tersebut berlaku pemahaman tertentu tentang pendidikan yang disebut Bildung, yang unik di Jerman. Meski pendidikan sering disamakan, namun cakupan istilah Bildung sebenarnya lebih dari itu. Gagasan tentang Bildung sebagian besar dikonsepsi oleh sarjana Prusia Wilhelm von Humboldt pada awal abad kesembilan belas dan tetap menjadi dasar bagi sistem sekolah dan universitas Jerman sejak saat itu. Tujuan Bildung adalah agar individu dapat selaras dengan dirinya sendiri dan mengembangkan kepribadiannya yang membedakannya dengan individu lainnya. Dalam semangat Pencerahan, fokusnya adalah pada kebebasan dan penentuan nasib sendiri individu. Oleh karena itu Bildung merupakan suatu proses timbal balik yang melibatkan individu dan lingkungannya. Cita-cita pendidikan ini masih ada di sekolah-sekolah dan universitas-universitas di Jerman hingga saat ini. Penetapan eksternal yang bersifat permanen dan komprehensif, misalnya melalui dominasi pedoman atau undang-undang negara, tentu saja akan ditentang oleh masyarakat yang terdidik dalam sistem semacam ini.

Oleh karena itu, sebuah pendekatan baru, yang memberikan penekanan khusus pada tindakan yang mencerahkan, sukarela dan mandiri, dibandingkan hanya sekedar mempromosikan undang-undang dan peraturan baru, akan disajikan di bawah ini. Pendekatan ini berpotensi membantu membentuk Transformasi Besar secara lebih kuat dalam jangka menengah dan panjang, terutama jika pendekatan ini digunakan untuk mengembangkan dan mendorong pola pikir kewirausahaan di tingkat ekonomi, politik, dan sosial. Oleh karena itu, pendekatan yang dibahas di sini dapat dipahami sebagai upaya untuk menawarkan cara untuk bertindak di sini dan saat ini, namun tetap dalam cara yang kompatibel dengan sistem. Jadi, alih-alih memaksakan perubahan transformasional hanya melalui peraturan dan undang-undang, mereka ingin mendekati tokoh-tokoh wirausaha dan organisasi serta memenangkan hati mereka untuk berkontribusi pada dinamika Transformasi Besar yang sedang berlangsung. Oleh karena itu, tujuan pentingnya adalah agar para individu dan organisasi wirausaha tidak hanya mengakui Transformasi Besar dan keberadaannya, namun juga secara sukarela menyesuaikan perilaku mereka, bukan karena mereka dipaksa atau tertekan untuk melakukan hal tersebut, melainkan karena mereka mempunyai keinginan untuk melakukan hal tersebut. sampai pada kesimpulan bahwa inilah sebenarnya yang ingin mereka lakukan. Penanganan dinamika transformasional dan perubahan perilaku yang selama ini lebih reaktif

dan dilanda krisis dalam Transformasi Keberlanjutan dan Transformasi Digital di Jerman selama ini dapat menjadi lebih antisipatif dan proaktif.

Ketika berfokus pada kesukarelaan dan bertindak atas kemauan sendiri, pendekatan berorientasi subjek tampaknya lebih cocok daripada pendekatan berorientasi objek. Oleh karena itu, daripada memulai dengan segala macam rangsangan eksternal jangka pendek, yang dimaksudkan agar perilaku individu tepat sesuai dengan yang diinginkan oleh para pendukung transformasi, lebih banyak perhatian harus diberikan untuk mengidentifikasi kepribadian wirausaha. dan organisasi saat ini dalam hal pengetahuan, kemampuan, persepsi, keyakinan dan juga emosi mereka. Ketika titik awalnya diketahui, akan lebih mudah untuk melakukan pendekatan yang tepat terhadap tokoh-tokoh dan organisasi wirausaha yang dimaksud dan membantu mereka mengetahui di mana mereka sendiri setelah mempertimbangkan secara menyeluruh dinamika transformasi yang sedang berlangsung dan implikasinya ingin melakukan apa yang mereka inginkan. dan dapat memahami kompetensi, sifat, dan nilai-nilai mereka.

Pendekatan baru dan integratif yang mencoba melakukan hal ini adalah pendekatan yang disebut *Erschließung*, yang baru dikembangkan di Wuppertal dan terus disempurnakan selama beberapa tahun. *Erschließung* adalah terminus Jerman, yang awalnya dapat ditemukan di berbagai bidang akademis seperti geologi, teologi, pedagogi atau bahkan ilmu perpustakaan dan perencanaan penggunaan lahan perkotaan. Meskipun arti sebenarnya dari terminus tersebut kurang lebih bervariasi sehubungan dengan bidang penerapannya yang spesifik, menjadi jelas bahwa *Erschließung* dalam pemahaman umum pertama mengacu pada tindakan keterbukaan terhadap persepsi masa kini, serupa dengan pembukaan kognitif Luhmann (Luhmann, 1993, hal.83).

Berdasarkan hal ini, Pendekatan *Erschließungs* mengambil terminus dan makna aslinya dan mencoba menerapkannya pada (dalam hal ini) kepribadian dan organisasi wirausaha dalam konteks Transformasi Besar. Namun, belum ada “Teori *Erschließung*” yang umum di bidang ekonomi atau disiplin ilmu lainnya. Oleh karena itu, pendekatan-pendekatan dan teori-teori referensi, yang berkaitan dengan hal serupa, dimanfaatkan, digabungkan dan diperluas lebih lanjut untuk menciptakan Pendekatan *Erschließungs* yang baru dan integratif ini. Secara khusus, teori-teori referensi yang membahas pertanyaan tentang bagaimana membuat seseorang dapat mengakses, merefleksikan, dan mengubah pikiran mereka terhadap sesuatu, dipertimbangkan. *Erschließung* di sini dipahami sebagai upaya untuk menangani dan memenangkan individu atau kelompok sasaran (dalam hal ini kepribadian dan organisasi wirausaha) untuk keterlibatan yang berkelanjutan dan (seiring berjalannya waktu) yang diatur sendiri dengan keterlibatan yang sampai sekarang secara subyektif dianggap tidak relevan (atau setidaknya tidak). dianggap relevan dalam arti bahwa hal tersebut tidak terlalu mempengaruhi tindakan dan pengambilan keputusan mereka sehari-hari) bidang subjek yang diklasifikasikan serta bidang akuntabilitas dan tanggung jawab atas dasar sukarela. Tujuan keseluruhannya adalah agar kepribadian dan organisasi wirausaha dapat lebih membangun dan memperdalam beberapa jenis komitmen atau keyakinan serta bersedia dan mampu

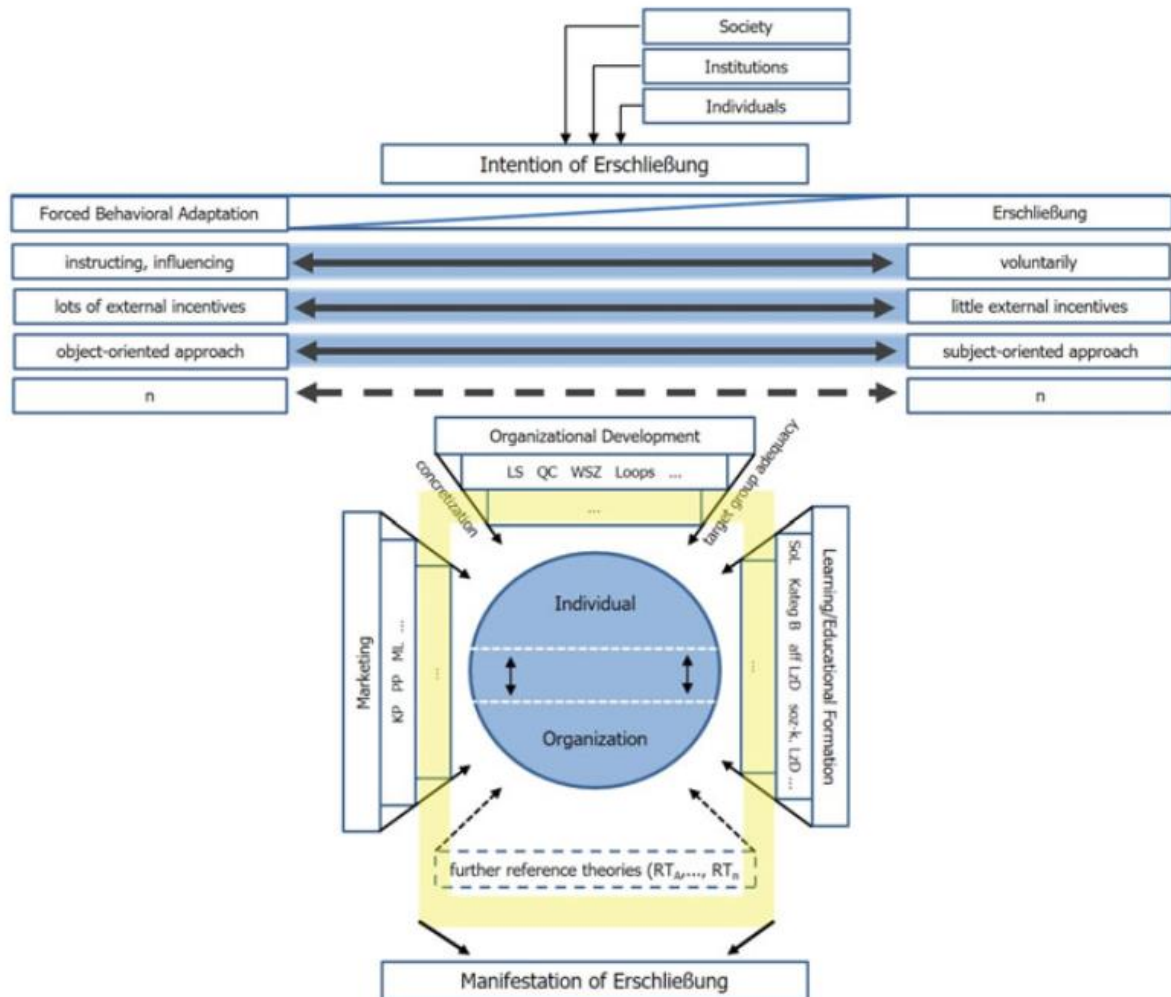
membuat keputusan yang matang dan bertanggung jawab sehubungan dengan perilaku mereka.

Karena *Erschließung* sebagaimana didefinisikan di atas adalah konsep yang agak abstrak, maka masuk akal untuk menggambarkan secara singkat pola pikir kepribadian dan organisasi wirausaha sebelum dan sesudah proses *Erschließung* agar gagasan umum lebih mudah dipahami. Tokoh dan organisasi wirausaha yang belum mengalami *Erschließung* alami untuk dinamika transformasi yang dimaksud biasanya akan memulai dari posisi di mana mereka berkonsentrasi secara dangkal pada mikrokosmos mereka sendiri dan setidaknya sejauh ini kurang memberikan perhatian pada, misalnya, pengambilan keputusan Transformasi Hebat. tempat. Titik kontak dengan Transformasi Besar, seperti Transformasi Digital, terutama dihasilkan dari pengalaman profesional dan pribadi individu. Akibatnya, terdapat perbedaan dalam perekonomian, politik dan masyarakat mengenai apakah dan sejauh mana proses transformasi diperhitungkan dalam perilaku. Tentu saja, keputusan mereka akan didasarkan pada sikap mereka sebelumnya dan tujuan jangka pendek masing-masing. Oleh karena itu, mereka tidak (atau setidaknya tidak secara sadar dan sengaja) berkontribusi dalam memecahkan tantangan-tantangan yang ditimbulkan oleh Transformasi Besar tersebut terhadap mereka dan masyarakat secara keseluruhan.

Tokoh dan organisasi wirausaha, yang telah mengalami *Erschließung* secara alami atau sistematis dan sengaja, menyadari dinamika transformasi yang sedang berlangsung dan implikasinya. Oleh karena itu, keputusan-keputusan mereka yang tentu saja masih diarahkan pada tujuan masing-masing, dibentuk dalam konteks Transformasi Besar yang sedang berlangsung. Oleh karena itu, mereka mampu secara sadar dan sengaja berkontribusi untuk memecahkan tantangan-tantangan yang ditimbulkan oleh Transformasi Besar terhadap diri mereka sendiri dan masyarakat secara keseluruhan. Potensi yang dikaitkan dengan pemikiran dan tindakan kewirausahaan dalam konteks pembentukan Transformasi Besar secara aktif dapat dieksploitasi secara sistematis.

Tantangan utama ketika mencoba untuk mengatasi dan memenangkan individu dan organisasi wirausaha untuk terlibat dalam dinamika transformasi yang sedang berlangsung atau di masa depan tentu saja adalah bagaimana merancang Pendekatan *Erschließungs*. Pendekatan ini harus dirancang sedemikian rupa sehingga potensi penuh yang dimiliki oleh para tokoh dan organisasi kewirausahaan dalam masyarakat demokrasi liberal dalam mengatasi tantangan masa depan dalam konteks transformasi, dapat dimanfaatkan secara efisien dan sah. Oleh karena itu, *Erschließung* sendiri secara alamiah berada di antara kutub pemaksaan dan instruksi di satu sisi dan ajakan di sisi lain. Jelas sekali tidak ada tokoh atau organisasi wirausaha yang akan memulai dan melaksanakan perubahan besar dalam paradigma pengambilan keputusan rutin mereka hanya karena para pendukung Transformasi Besar seperti politisi atau ilmuwan meminta mereka untuk melakukan hal tersebut. Secara teoritis, pendekatan ekstrem lainnya, yaitu memaksakan perubahan dengan mengesahkan sejumlah besar undang-undang baru dan bahkan mungkin mengubah undang-undang dasar, tentu akan lebih efektif. Namun, sebagaimana disebutkan sebelumnya, hal ini tidak sah dalam masyarakat yang demokratis dan bebas. Pendekatan *Erschließungs* didasarkan pada asumsi

bahwa perubahan yang sah memerlukan suatu bentuk penerimaan batin yang tulus yang tidak dapat dicapai dengan paksaan. Pada saat yang sama, hal ini tidak berarti bahwa peraturan perundang-undangan baru tidak dapat membantu menciptakan lebih banyak struktur dan orientasi serta dorongan untuk penyesuaian perilaku.



Gambar 5.1 Proses Erschließung

Karena aksiomatik yang mendasari Pendekatan Erschließungs mengharuskan keterlibatan tokoh wirausaha dan organisasi dalam pokok bahasan Transformasi Besar yang dipilih agar menjadi waktu yang sukarela, tercerahkan, dan mandiri juga memainkan peran penting. Bagaimanapun juga, penerimaan batin yang tulus adalah sebuah proses yang bahkan mungkin memerlukan waktu yang cukup lama, bahkan bagi kepribadian dan organisasi yang bersifat wirausaha dan karena itu sampai batas tertentu bersifat inovatif.

Namun bagaimana keterlibatan (dan idealnya pada akhirnya penerimaan batin terhadap) Transformasi Besar, dinamika dan implikasinya dapat diciptakan atau setidaknya dipromosikan? Ilustrasi peta jalan (Gambar 5.1) mencoba memodelkan proses Erschließung. Hal ini menunjukkan bahwa niat Erschließung dapat bervariasi secara individu dalam bisnis, politik dan masyarakat. Terdapat perbedaan pandangan dan kaitannya dengan Transformasi

Besar, yang pada akhirnya terlihat jelas dalam cara penanganan transformasi ini. Dengan demikian, niat *Erschließung* tidak hanya ada sejak awal, tetapi dinegosiasikan dan dibentuk oleh masyarakat, institusi, dan individu. Lebih jauh lagi, dibedakan antara dua ujung sebuah kontinum yang dimulai dari “Adaptasi Perilaku yang Dipaksa” hingga “*Erschließung*.” Sementara “Adaptasi Perilaku yang Dipaksakan” adalah pendekatan berorientasi objek yang dibentuk oleh cara yang lebih bersifat memberi instruksi dan mempengaruhi serta banyak insentif eksternal, “*Erschließung*” adalah pendekatan berorientasi subjek yang dibentuk oleh masalah sukarela dan sedikit insentif eksternal.

Di bagian bawah model, konstruksi landasan teoritis Pendekatan *Erschließungs*, yang tidak termasuk dalam manifestasi *Erschließung*, diilustrasikan. Seperti disebutkan sebelumnya, berbagai konsep dan teori dari berbagai disiplin ilmu diekstraksi, digabungkan, dan diperluas lebih lanjut dalam arti bahwa konsep dan teori tersebut atau setidaknya beberapa elemennya digunakan sebagai teori referensi. Meskipun terdapat lebih banyak disiplin ilmu referensi yang potensial, tiga disiplin ilmu yang dipilih sebagai masukan utama di sini adalah pemasaran, pembelajaran dan didaktik serta pengembangan organisasi karena ketiganya menawarkan konsep, teori, dan model, yang terbukti sangat berharga dan bermanfaat. berwawasan luas sehubungan dengan masalah *Erschließung*.

Teori pemasaran dapat memberikan referensi yang bermanfaat, terutama pada awal proses *Erschließungs*, karena pemasaran pada umumnya mempunyai tujuan untuk menarik perhatian pada hal-hal tertentu. Dalam bidang pemasaran, ada berbagai teori dan ukuran yang sudah mapan, yang memiliki tujuan seperti menciptakan citra tertentu, membentuk niat membeli, meningkatkan kesadaran merek dan menjamin kepuasan dan loyalitas pelanggan serta karyawan (Esch et al., 2008, hal.27–29). Konsep penting dalam konteks ini adalah komitmen. Meyer dan Allen memahami komitmen sebagai ikatan psikologis antara perusahaan dan karyawannya, yang dapat disubklasifikasikan menjadi tiga dimensi: dimensi afektif, normatif, dan kontinuitas (Meyer & Allen, 1990, hal. 3). Komitmen afektif mengacu pada ikatan emosional antara individu dan organisasi, sedangkan komitmen normatif menggambarkan ikatan yang disebabkan oleh perasaan wajib tertentu, dan komitmen kelanjutan mengacu pada ikatan yang berasal dari faktor kognitif seperti biaya meninggalkan organisasi. Dimensi komitmen afektif nampaknya sangat menjanjikan sehubungan dengan Pendekatan *Erschließungs*, karena dimensi ini terutama terbentuk melalui penerimaan dan identifikasi dengan organisasi dan karenanya tujuan dan nilai-nilainya (Meyer et al., 2002, hal. 21) dapat dicapai. berpotensi melakukan hal yang sama untuk Transformasi Hebat.

Karena tujuan keseluruhan *Erschließung* adalah agar kepribadian dan organisasi wirausaha bersedia dan mampu membuat keputusan yang matang dan bertanggung jawab, teori-teori di bidang didaktik dan pembelajaran juga menawarkan wawasan yang menarik. Salah satu teori yang patut disebutkan di sini adalah apa yang disebut “*Kategoriale Bildung*” oleh Wolfgang Klafki. Sesuai dengan namanya, Klafki berasumsi bahwa *Bildung* dicapai melalui kategori-kategori yang ditemukan oleh individu (subjek) melalui interaksi dengan lingkungannya (objek). Dengan setiap penemuan kategori baru, aspek-aspek baru dari lingkungan menjadi terlihat, yang pada gilirannya dapat mengarah pada penemuan kategori-

kategori baru yang lebih banyak lagi (Klafki, 2007, hal. 144). Faktanya, Klafki bahkan menyebut proses yang sedang berlangsung ini sebagai “Doppelseitige Erschließung.” Hal ini relevan dengan Pendekatan Erschließungs yang disajikan di sini, karena teori Klafki menawarkan analisis tentang bagaimana individu menghadapi faktualitas seperti masalah yang dihadapi dan dampaknya secara holistik, yang melampaui refleksi intelektual. Dengan demikian, diuraikan proses pembelajaran yang berfokus pada individu, yang di satu sisi mengacu pada pengetahuan dan keterampilan mengenai konten pembelajaran tertentu dan di sisi lain menawarkan kemungkinan individu untuk memahami topik, fakta, dan keadaan baru (Stübig & Stübig, 2018, hal.34). Pendekatan lain yang terkenal yang berkaitan dengan keterlibatan batin dan penerimaan dari bidang pembelajaran adalah apa yang disebut taksonomi afektif dari tujuan pendidikan. Taksonomi tujuan pendidikan adalah skema dimana seseorang dapat mengatur dan mengurutkan tujuan pendidikan secara logis (Ott, 2011, p. 153). Pendekatan ini sangat menarik dalam konteks Erschließung karena dapat memberikan wawasan lebih lanjut tentang cara menciptakan komitmen normatif, yang telah dibahas di bagian pemasaran. Menurut Krathwohl, penulis asli taksonomi ini, internalisasi penuh dicapai ketika individu telah menganut nilai, prinsip, aturan, dan norma tertentu hingga menjadi dasar persepsi, penilaian nilai, dan tindakan individu (Krathwohl et al. ., 1964, hal.95–96).

Taksonomi ini merupakan instrumen berharga dalam konteks Erschließung, karena tidak hanya membantu untuk memahami tetapi juga memungkinkan untuk memicu dan bahkan merencanakan proses pembelajaran afektif. Meskipun mengubah pola pikir dianggap mungkin dilakukan dengan, misalnya, mencoba membangkitkan emosi tertentu terhadap suatu objek atau tujuan (Fabrigar & Petty, 1999), tentu saja ada garis tipis antara menyapa dan mencoba memenangkan hati seseorang atas sesuatu dengan cara yang tercerahkan. dan sukarela dan mempraktikkan semacam pendidikan ulang. Karena Erschließung secara eksplisit tidak membahas hal tersebut, maka harus ditekankan bahwa ketika alat teoritis dari didaktik dan pembelajaran digunakan, penting bahwa proses pembelajaran adalah untuk mendorong kepribadian dan organisasi wirausaha untuk bergulat dengan kepentingan mereka sendiri. dan pandangan-pandangan alternatif untuk memperjelas bagi mereka sendiri, apakah mereka menganggap penyesuaian dalam norma nilai-nilai mereka sendiri perlu dan/atau bermanfaat.

Karena aspek-aspek pembelajaran dan didaktik yang dibahas di atas lebih fokus pada proses pembelajaran pada tingkat individu, maka penting untuk lebih jauh juga mengalihkan perhatian pada proses pembelajaran entitas yang terdiri dari banyak individu. Di bidang pengembangan organisasi, ada banyak konsep, model dan teori yang berkaitan dengan perubahan dan pembelajaran dalam organisasi. Ini pada dasarnya adalah ide-ide yang mungkin bisa diterapkan pada politik atau masyarakat secara keseluruhan. Oleh karena itu, ini adalah disiplin ilmu lain yang juga menawarkan wawasan menarik untuk Pendekatan Erschließungs. Sebuah teori terkenal, yang dikembangkan pada tahun 1950-an terakhir, namun masih dianggap sangat relevan dalam pengembangan organisasi hingga saat ini, adalah model tiga tahap perubahan sosial oleh Kurt Lewin. Dalam model tersebut, terdapat tiga fase perubahan: Pencairan, Pemindahan, dan Pembekuan (Lewin, 1958, hlm. 210–211). Fase pertama (Unfreezing) terutama mengenai pengembangan kemauan untuk berubah, yang

terjadi ketika sistem lama dengan struktur-strukturnya yang sudah ada tidak lagi seimbang. Pada fase kedua (Moving), kemauan untuk berubah ini diikuti dengan adaptasi atau pengembangan sikap, nilai, dan perilaku baru. Dalam fase ketiga (Pembekuan), sikap, nilai, dan perilaku baru ini distabilkan hingga terbentuk sistem keseimbangan baru (Becker, 2013, hal. 747). Kesimpulan sederhana mengenai proses *Erschließung*, yang dapat kita ambil dari model Lewin, adalah, misalnya, bahwa perubahan sikap, nilai, dan perilaku yang nyata dan sampai batas tertentu tidak akan terjadi sampai sistem yang lama dianggap tidak efisien, inferior, atau hanya salah.

Meskipun hanya ditampilkan sebagai contoh di sini, menjadi jelas bahwa ada banyak sekali teori dan pendekatan berharga yang dapat dimanfaatkan dan digabungkan untuk memulai atau memajukan proses *Erschließung*. Namun, bagaimana tepatnya pendekatan ini digabungkan dalam setiap kasus tertentu bergantung pada banyak faktor variabel seperti kejadian dan derajat *Erschließung*, sarana dan jangka waktu yang tersedia, dan (mungkin yang paling penting) prakondisi antropogenik dan sosio-kultural kelompok sasaran. Oleh karena itu, peluang dan keterbatasan Pendekatan *Erschließungs* dalam konteks Transformasi Besar, khususnya Keberlanjutan dan Transformasi Digital, dibahas lebih rinci di bawah ini.

5.4 TRANSFORMASI DIGITAL DAN KEBERLANJUTAN: PENDEKATAN *ERSCHLIEßUNGS*

Setelah fitur-fitur penting dari Pendekatan *Erschließungs* disajikan secara teoritis, sekarang saatnya untuk melihat kemungkinan dan keterbatasan yang dimiliki pendekatan ini dalam konteks Transformasi Digital dan Transformasi Keberlanjutan di Jerman. Argumentasi yang dikemukakan dalam bab ini menunjukkan bahwa tantangan, karakteristik dan implikasi Transformasi Besar di Jerman hanya dapat diatasi dengan cara yang tepat sasaran melalui perilaku yang strategis, proaktif, dan antisipatif.

Pendekatan *Erschließungs* yang disajikan di sini memungkinkan untuk menarik perhatian terhadap tantangan transformasi dalam bisnis, politik dan masyarakat sejak dini dan dengan cara yang sistematis. Oleh karena itu, Pendekatan *Erschließungs* mempunyai potensi untuk memperluas ruang lingkup dan jangka waktu tindakan, yang menjadi semakin penting, juga dari sudut pandang keuangan, khususnya yang berkaitan dengan Transformasi Keberlanjutan (Stern, 2007, hal. xv) . Selain itu, hal ini juga berlaku pada Transformasi Digital. Jerman dan negara-negara Barat lainnya tidak boleh melewatkan Transformasi Besar ini jika mereka ingin tetap kompetitif secara global dalam jangka panjang.

Meskipun Pendekatan *Erschließungs* pada prinsipnya dapat (dan mungkin seharusnya) diterapkan pada masyarakat umum, fokus awalnya adalah pada tokoh dan organisasi wirausaha. Bagaimanapun, dalam sistem sosial demokrasi liberal dengan pasar bebas, pemikiran dan tindakan kewirausahaan dipahami memainkan peran sentral dalam secara aktif mewujudkan dan membentuk kemajuan. Sehubungan dengan perusahaan dalam konteks digitalisasi, Hardwardt dan Schmutte, misalnya, menyatakan bahwa organisasi modern memerlukan jenis arsitektur baru agar fleksibel, tangkas, dan cepat serta hierarki klasik dan penetapan fungsional tidak lagi berfungsi (Hardwardt & Schmutte , 2020, hal.8). Hasilnya, Pendekatan *Erschließungs* dapat membantu memastikan bahwa potensi kewirausahaan ini

dapat diterapkan secara lebih sistematis pada tahap awal dalam mengelola tantangan Transformasi Besar.

Selain menciptakan perhatian dan keterlibatan awal dengan subjek, *Erschließung* juga dapat berkontribusi untuk membangun perilaku sadar, beralasan dan tercerahkan sehubungan dengan dua Transformasi Besar yang dibahas di sini. Perilaku sebelumnya dipertanyakan, dievaluasi dan mungkin dimodifikasi dengan latar belakang konteks transformasi ini. Pendekatan *Erschließung* yang baru dikonseptualisasikan bukan sekedar pendekatan *appellative*. Melainkan lebih dari itu karena karakternya yang mencerahkan dan mendidik. Menjawab pertanyaan-pertanyaan moral yang kritis seperti apakah kita ingin, dapatkah kita melakukannya, dan jika demikian, apakah kita boleh mengubah sikap dan perilaku seseorang menunjukkan bahwa *Erschließung* tidak dirancang untuk mempengaruhi individu secara sepihak atau bahkan sugestif. Oleh karena itu, Pendekatan *Erschließungs* menawarkan potensi besar sejauh bahwa “pendidikan ulang” seperti itu tidak bertanggung jawab dari sudut pandang pedagogi dan didaktis ketika ada pemahaman yang mencerahkan tentang pendidikan dan masyarakat seperti yang terjadi di Jerman—terlepas dari transformasi yang terjadi. konteks.

Sebaliknya, dengan bantuan Pendekatan *Erschließungs*, disonansi kognitif atau perbedaan afektif pada tingkat individu dapat dibuat jelas dan disadari. Khususnya dalam konteks Transformasi Keberlanjutan, masih dapat diamati bahwa sebagian besar penduduk di Jerman menganggap tantangan ekologi dan sosial sebagai hal yang penting (Umweltbundesamt, 2021, hal. 2), namun tindakan mereka sendiri, terutama ketika Terkait dengan partisipasi aktif serta mobilitas dan keputusan konsumsi dalam kehidupan sehari-hari, kurang sejalan dengan pendapat tersebut (Umweltbundesamt, 2021, hal. 6). Selain itu, Pendekatan *Erschließungs* memungkinkan untuk mempromosikan wawasan kategoris (pendidikan) terhadap fenomena yang kompleks dan persisten yang tidak dapat diabaikan atau diabaikan dalam jangka menengah dan panjang seperti Transformasi Digital dan Transformasi Keberlanjutan. Oleh karena itu, proses *Erschließung* yang bersifat emansipatoris kritis juga dapat menjadi landasan substansial untuk menghadapi tantangan Transformasi Besar (yang baru) di masa depan.

Selain keunggulan tersebut, kekuatan lain dari Pendekatan *Erschließungs* terletak pada orientasi subjeknya. *Erschließung* berfokus tidak hanya pada objek Transformasi Besar itu sendiri tetapi juga pada subjek dan prasyaratnya. Dengan cara ini rasa tidak aman atau ketakutan individu dapat diatasi dan tuntutan yang berlebihan dapat dihindari. Terkait dengan digitalisasi, Gramß et al., misalnya, menyatakan bahwa masyarakat yang memiliki sedikit kontak dengan format dan konten digital pada khususnya takut kehilangan pekerjaan dan oleh karena itu umumnya tertutup terhadap proses transformasi digital (Gramß et al., 2020 hal.184). Menurut Meier dan Seufert (2016), hal ini dapat mengakibatkan kurangnya motivasi dan minat untuk beradaptasi dengan persyaratan baru (Gramß et al., 2020, hlm. 184–185). Dengan demikian *Erschließung*, sebagaimana telah ditunjukkan di atas, tidak hanya terbatas pada kepribadian dan organisasi wirausaha, namun berpotensi juga diterapkan pada berbagai kelompok sasaran lainnya pada tingkat individu, politik, dan perusahaan, yang akan

memenuhi tuntutan yang sering dipostulatkan untuk mewujudkan sebanyak mungkin orang “ikut”.

Legitimasi Pendekatan *Erschließungs* yang dihasilkan dari prinsip dasar emansipatoris dan orientasi subjek semakin diperkuat oleh fakta bahwa pendekatan tersebut secara bersamaan mencakup kondisi kerangka normatif sosio-teknis dan tradisional yang sudah mapan dalam suatu masyarakat. Oleh karena itu, Transformasi Besar tercermin dalam nilai-nilai dan norma utama yang ada dalam proses *Erschließung*. Jika diterapkan di Jerman dan Transformasi Digital, hal ini berarti, misalnya, bahwa digitalisasi dan implikasinya tidak hanya dipertimbangkan berdasarkan kemungkinan teknis dan kemakmuran ekonomi di masa depan dalam Pendekatan *Erschließungs*. Sebaliknya, hak-hak dasar yang tercantum dalam konstitusi, seperti kemanusiaan, kebebasan dan kedaulatan, juga mendapat perhatian utama. Idealnya, hal ini dapat meningkatkan penerimaan terhadap perubahan perilaku individu dan dengan demikian berkontribusi terhadap terwujudnya proses transformasi, karena tidak hanya tercipta transparansi tetapi juga pemahaman yang lebih dalam untuk mengesampingkan nilai-nilai dan norma-norma sosial. Secara keseluruhan, hal ini dapat berkontribusi pada pembentukan nilai-nilai yang disadari dan ditentukan sendiri serta perilaku yang dibenarkan secara kognitif dan afektif di antara subjek *Erschließung* dengan cara yang sistematis dan mendalam.

Pada saat yang sama, peluang yang diidentifikasi di sini tentu saja juga disertai dengan beberapa keterbatasan teoretis dari Pendekatan *Erschließungs*. Legitimasi Pendekatan *Erschließungs*, yang dibentuk oleh beberapa dimensi, juga ditandai dengan keterbukaan proses *Erschließung*. Artinya, pada akhir proses tersebut, tidak serta merta harus ada dedikasi untuk secara aktif menangani dan membentuk Transformasi Digital dan/atau Keberlanjutan. Bahkan penolakan yang beralasan terhadap topik khusus *Erschließungs* harus diterima dalam pemahaman masyarakat yang liberal dan demokratis serta pemahaman pendidikan yang kritis-emansipatoris seperti yang disebutkan di atas. *Erschließung* dengan demikian terjadi di antara kutub kebutuhan akan perubahan dalam masyarakat secara keseluruhan dan tujuan serta tindakan individu.

Meskipun tentu saja mustahil untuk menyelesaikan ketegangan ini sepenuhnya, Pendekatan *Erschließungs* dapat membantu mengatasi tantangan mendasar ini. Dengan mempertimbangkan pandangan-pandangan, nilai-nilai dan norma-norma masyarakat, fenomena transformasi dan implikasi timbal baliknya yang seringkali berlapis-lapis dapat direfleksikan secara sistematis dan sikap yang kuat terhadap hal-hal tersebut dapat diambil. Dengan identifikasi tujuan-tujuan paradigmatik konstituen yang komprehensif dan prinsip-prinsip panduannya, struktur yang ada selanjutnya dapat dipertanyakan dan mungkin diubah. Seperti “sistem derivasi” yang transparan dan strategis sangatlah penting, karena proses perubahan individu dalam Transformasi Besar dapat mempunyai implikasi positif dan negatif bagi berbagai kelompok dalam suatu masyarakat. Hal ini menjadi jelas ketika melihat, misalnya, proses perubahan di industri otomotif dalam konteks Transformasi Keberlanjutan. Meningkatkan substitusi mesin bensin dan solar dengan mesin listrik mengakibatkan banyak

perubahan mendasar dalam keseluruhan sistem sosio-teknis transportasi individu, misalnya dalam industri pemasok atau produksi dan rantai pasokan.

Meskipun sifatnya sistematis, Pendekatan *Erschließungs*, yang didasarkan pada kesukarelaan dan kedaulatan, mempunyai keterbatasan lain. Membuat masyarakat sadar dan memenangkan hati mereka untuk secara aktif membentuk Transformasi Besar adalah tugas yang kompleks dan menantang bagi masyarakat secara keseluruhan. Oleh karena itu, *Erschließung* memerlukan sejumlah waktu tertentu. Khususnya dalam konteks transformasi seperti keberlanjutan, di mana tekanan untuk melakukan perubahan terus meningkat, jangka waktu tersebut mungkin (tidak dapat) diberikan. Terutama dalam situasi krisis jangka pendek atau sesaat sebelum mencapai titik kritis yang menentukan, pedoman hukum dan kontrol negara, seperti yang saat ini terlihat dalam pandemi Covid-19 di Jerman, mungkin harus melengkapi *Erschließung* jika diperlukan. Namun demikian, harus dipertimbangkan bahwa titik kritis ekologi dan sosial tersebut sulit untuk ditentukan dan *Erschließung* sistematis yang dimulai pada titik awal dapat mencegah tekanan besar untuk melakukan perubahan dalam cara yang reaktif dan berjangka pendek. cara juga.

Hal lain yang mungkin dianggap sebagai keterbatasan adalah bahwa Pendekatan *Erschließungs*- adalah model teoretis, dan karena sifatnya yang abstrak, tampaknya agak sulit untuk menerapkannya dalam praktik. Namun, seperti disebutkan sebelumnya, setiap situasi di mana *Erschließung* berpotensi dipraktikkan berbeda-beda dan terdapat banyak faktor variabel seperti kejadian dan derajat *Erschließung*, sarana dan jangka waktu yang tersedia serta prakondisi antropogenik dan sosio-kultural dari kelompok sasaran yang memiliki potensi untuk menerapkan *Erschließung*. untuk dipertimbangkan ketika mencoba mempraktikkan *Erschließung* pada tingkat ekonomi, politik atau sosial. Oleh karena itu, mustahil menawarkan satu cetak biru yang bisa digunakan untuk semua hal dalam menangani hal-hal rumit seperti Transformasi Besar. Namun, apa yang dapat dikontribusikan dan karenanya disediakan dalam cakupan bab ini adalah model umum, yang menawarkan kerangka variabel yang secara formal konstan namun secara kontentual dari dimensi utama dan variabel proses *Erschließung*.

Terlepas dari keterbatasan yang dibahas, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan peluang yang ada lebih besar daripada keterbatasan Pendekatan *Erschließungs* yang baru dibuat. Konsep *Erschließung* melampaui pendekatan yang ada dalam teori dan praktik serta menggabungkan berbagai ide, instrumen, dan model, misalnya, dari pemasaran, didaktik, dan teori pengembangan organisasi, yang dapat bermanfaat untuk mengatasi, memenangkan, dan mewujudkan perubahan perilaku yang ada. signifikan dalam kaitannya dengan Transformasi Besar. Khususnya mengingat tantangan dan karakteristik dari dua transformasi skala besar yang diuraikan di atas, oleh karena itu tampaknya masuk akal untuk menggunakan pendekatan baru ini untuk menggabungkan potensi yang ada dan untuk melakukan pendekatan dan mengatasi kepribadian dan organisasi kewirausahaan saat ini dan masa depan dengan cara yang lebih beralasan. dan cara yang sistematis.

5.5 KESIMPULAN DAN PENELITIAN MASA DEPAN

Bab ini membahas relevansi pola pikir kewirausahaan pada tingkat ekonomi, politik dan masyarakat dalam konteks Transformasi Besar di Jerman, dengan menggunakan contoh Transformasi Keberlanjutan dan Transformasi Digital. Pertanyaan yang dibahas secara khusus di sini adalah bagaimana tokoh dan organisasi wirausaha di Jerman dapat disadarkan dan dibujuk untuk terlibat dalam proses transformasi dengan cara yang efisien namun juga sah, agar dapat menghadapi tantangan untuk secara aktif membentuk organisasi-organisasi besar tersebut.

Karena masih kurangnya penelitian mengenai karakteristik umum, ciri-ciri khusus dan implikasi Transformasi Besar, gambaran umum mengenai fenomena ini diberikan. Dengan menggunakan Transformasi Keberlanjutan dan Transformasi Digital sebagai contoh yang menonjol, empat karakteristik Transformasi Hebat diturunkan secara induktif. Ciri-ciri yang dapat ditegakkan adalah:

- (1) sifatnya yang bertahan lama, yang menyebabkan perubahan mendasar dalam berbagai dimensi cara hidup dari waktu ke waktu
- (2) tingkat kompleksitas dan saling ketergantungan yang tinggi
- (3) dampak yang besar terhadap masyarakat sebagai sebuah kesatuan. keseluruhan dan;
- (4) jangkauan global dalam arti bahwa Transformasi Besar tidak terbatas secara spasial.

Dengan bantuan keempat karakteristik ini, terlihat bahwa Transformasi Besar biasanya disertai dengan tantangan-tantangan mendasar, antargenerasi, antarwaktu, dan internasional dalam berbagai dimensi kehidupan.

Pada saat yang sama, dapat terlihat bahwa Jerman belum berhasil menghadapi Transformasi Besar dengan cara yang proaktif dan formatif, namun tetap bertahan pada rutinitas dan struktur yang sudah lazim dan tradisional. Meskipun kebutuhan akan perubahan semakin diakui dan didiskusikan secara publik di Jerman dalam beberapa tahun terakhir, kemampuan adaptasi dan perilaku nyatanya tampaknya masih tertinggal. Perubahan struktural yang mendalam tidak dilakukan sama sekali atau hanya dilakukan secara selektif atau singkat dalam situasi krisis.

Karena penyesuaian terhadap lingkungan dan parameter yang berubah, menciptakan struktur baru dan memulai jalur baru adalah atribut, yang biasanya dikaitkan dengan pemikiran dan tindakan kewirausahaan di negara-negara dengan sistem sosial demokratis dan pasar bebas, maka dikatakan bahwa kepribadian dan organisasi kewirausahaan kemungkinan besar berperan dalam hal ini. peran penting dalam konteks ini tidak hanya pada tingkat ekonomi, tetapi juga pada tingkat politik dan kemasyarakatan.

Oleh karena itu, pendekatan teoritis baru yang dikonseptualisasikan, yang dirancang khusus untuk menangani dan memenangkan kepribadian dan organisasi wirausaha di bidang ekonomi, politik dan masyarakat secara sistematis, disajikan di sini. Pendekatan *Erschließungs* adalah pendekatan integratif yang mengekstraksi dan menggabungkan berbagai konsep referensi dan teori yang berwawasan luas dari berbagai disiplin ilmu seperti pemasaran, didaktik, dan pengembangan organisasi. Karena pendekatan ini secara khusus disesuaikan dengan keadaan dan struktur yang berlaku di Jerman, pendekatan ini menekankan pada

tindakan-tindakan yang mencerahkan, sukarela, dan mandiri. Melakukan hal ini Pendekatan Erschließungs menawarkan cara yang efektif, namun juga sah untuk mengatasi dan memenangkan individu dan organisasi wirausaha agar berkontribusi secara aktif dalam membentuk Transformasi Hebat yang sedang berlangsung dan di masa depan serta mengatasi tantangan yang terkait dengannya.

Pendekatan Erschließungs memiliki berbagai keuntungan dan peluang. Yang pertama adalah orientasi subjek, artinya Erschließung tidak hanya mementingkan objek Transformasi Besar dan sifat-sifatnya, tetapi juga subjek dan prasyaratnya. Keuntungan lain, yang terkait erat dengan orientasi subjek ini, adalah sifat sukarela dari keterlibatan awal dan berkelanjutan, yang juga menyiratkan keterbukaan dalam proses Erschließung. Meskipun hal ini dapat dipahami sebagai keterbatasan pendekatan ini sehubungan dengan tujuan proses perubahan transformasional, hal ini juga menunjukkan karakteristik penting lainnya dari Erschließung dan dengan demikian merupakan kekuatan dari pendekatan ini, yaitu karakternya yang mencerahkan dan mendidik. Orang yang menjadi sasaran atau kelompok sasaran Erschließung justru tidak boleh heteronom atau bahkan terdidik ulang, namun secara sadar dan reflektif memahami objek Transformasi Digital atau Keberlanjutan sehingga mereka dapat berperilaku secara kognitif dan dapat dibenarkan secara afektif. masa depan. Hal ini menciptakan stabilitas terhadap kemungkinan modifikasi perilaku serta keuntungan karena mampu memanfaatkan wawasan pendidikan kategoris ini di masa depan, dalam menghadapi tantangan transformasi baru. Secara keseluruhan, hal ini menghasilkan legitimasi yang jelas terhadap Pendekatan Erschließungs.

Meskipun terdapat kelebihan-kelebihan ini, keterbatasan Pendekatan Erschließungs juga harus diperhitungkan. Selain tantangan yang disebutkan di atas untuk bertindak di antara kutub kebutuhan sosial dan otonomi individu, dimensi temporal yang kritis dari proses Erschließungs juga harus ditunjukkan di sini. Khususnya dalam konteks Transformasi Keberlanjutan, hal ini sering kali tidak lagi diberikan karena berbagai alasan yang telah diuraikan di atas. Namun secara keseluruhan, manfaat yang diperoleh lebih besar dibandingkan keterbatasannya. Oleh karena itu, Pendekatan Erschließungs secara umum cocok untuk secara sistematis mengatasi dan memenangkan individu dan organisasi wirausaha pada tahap awal Transformasi Besar agar dapat membentuknya secara aktif. Dengan latar belakang ini, bidang-bidang yang disebutkan di atas dan keterkaitannya harus terus dibahas dalam penelitian masa depan. Menarik untuk melihat lebih dekat bagaimana tokoh dan organisasi wirausaha di berbagai tingkatan yang dibahas di sini menangani Transformasi Keberlanjutan dan Transformasi Digital di Jerman sejauh ini. Sebagaimana dijelaskan di atas, tindakan yang dipostulatkan dan tindakan aktual dalam perekonomian, politik dan masyarakat Jerman sehubungan dengan Transformasi Besar adalah berbeda, yang menunjukkan bahwa kemampuan untuk beradaptasi belum cukup berkembang secara kumulatif untuk berpindah dari posisi reaktif ke posisi aktif ketika ini tentang membentuk Transformasi Hebat. Oleh karena itu, ada berbagai upaya penelitian yang berpotensi menarik.

Pertama, penelitian yang lebih mendasar mengenai Transformasi Besar tentu akan membantu untuk memahami fenomena ini secara keseluruhan dengan lebih baik. Meskipun

terdapat berbagai model perubahan atau proses transformasi, masih sedikit teori umum yang berkaitan dengan karakteristik utama atau jalannya peristiwa-peristiwa dalam Transformasi Besar seperti yang dibahas di sini. Selain itu, kita belum mengetahui pada tahap mana dan sejauh mana Transformasi Besar dapat dibentuk secara aktif. Penelitian analitik semacam itu dapat memberikan dasar pengetahuan untuk mengembangkan rekomendasi tindakan yang lebih konkrit dan idealnya bahkan mungkin semacam sistem peringatan dini. Dengan pentingnya didaktik dan pembelajaran seperti yang ditekankan di atas, menarik juga untuk melihat bagaimana proses pendidikan kategoris dapat dimulai secara lebih sistematis dan pada tahap yang lebih awal. Berfokus pada sistem pendidikan umum, mata pelajaran sekolah dan tujuan pendidikan, penelitian di masa depan diperlukan untuk, misalnya, mengidentifikasi titik awal yang sah untuk mendiskusikan kemungkinan pengembangan lebih lanjut untuk sistem sekolah yang ada.

Selain itu, peran politik dalam konteks Transformasi Besar tentunya dapat menjadi bagian dari penelitian lebih lanjut. Karena terdapat persimpangan antara legitimasi formal dan legitimasi informal dalam proses pengambilan keputusan di negara-negara demokratis seperti Jerman, para politisi dalam perannya mewakili rakyat mungkin menciptakan kepentingan yang menentukan terhadap fungsi Pendekatan *Erschließungs* sebagai bagian dari “kehendak-proses pembentukan.” Oleh karena itu, khususnya pertanyaan bagaimana para politisi dapat disadarkan dan dimenangkan atas pembentukan Transformasi Besar secara proaktif secara sistematis tampaknya penting dan bagaimana mereka memahami peran mereka dalam kaitannya dengan para pemilih pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Yang terakhir, teori kewirausahaan dan manajemen perlu memberikan perhatian lebih besar pada Transformasi Besar dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi bisnis dan pasar. Khususnya Transformasi Keberlanjutan dapat dianggap sebagai tantangan yang luar biasa bagi dunia usaha, karena hal ini—seperti yang ditunjukkan dalam Bagian. 2—bukan disebabkan oleh kemajuan teknologi, namun karena kebutuhan yang terbukti secara ilmiah untuk mengubah cara kita beroperasi secara ekonomi dan dalam kehidupan sehari-hari. Tentu saja sudah ada penelitian di beberapa bidang, seperti model bisnis berkelanjutan atau alat pengendalian dan akuntansi berkelanjutan, namun sejauh ini hanya sedikit perhatian yang diberikan pada bagaimana Transformasi Keberlanjutan sebagai kekuatan eksternal ditangani dalam teori dan praktik bisnis sejauh ini. Bagaimanapun juga, dunia usaha sangatlah penting dalam menciptakan kemakmuran ekonomi suatu negara dan dunia usaha perlu menemukan cara untuk beradaptasi dengan keadaan baru yang menyertai Transformasi Keberlanjutan agar dapat bertahan secara ekonomi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aral, S., Dellarocas, C., and Godes, D. (2013). Social Media and Business Transformation: A Framework for Research (24:1), pp. 3-13.
- Asrol, S., Lidyah, R., Hartini, T., & Muhammadiyah, M. (2022). Peran Percepatan Transformasi Digital untuk Keberlanjutan Bisnis dan Pemulihan Ekonomi Pelaku UMKM di Kota Palembang Pascapandemi. *Jurnal Intelektualita: Keislaman, Sosial Dan Sains*, 11(2), 242-246.

- Becker, K., et al. (2019). Editorial. In K. Dörre et al. (Eds.), *Große Transformation? Zur Zukunft der Gesellschaft* (Sonderband des Berliner Journals für Soziologie) (pp. v–x). Springer.
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (6th ed.). Schäffer-Poeschel.
- Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften. (2021). Transformation. Schreibung, Definition, Bedeutung, Etymologie, Synonyme, Beispiele. In: *Digitales Wörterbuch der Deutschen Sprache*. Retrieved September 13, 2021, from <https://www.dwds.de/wb/Transformation>
- Blühdorn, I. (2020). Kein gutes Leben für Alle! Annäherung an einen Paradigmenwechsel. In I. Blühdorn (Ed.), *Nachhaltige Nicht-Nachhaltigkeit. Warum die ökologische Transformation der Gesellschaft nicht stattfindet* (2nd ed., pp. 47–82). Transcript.
- Bohn, C., et al. (2019). (Wie) Kann eine Transformation zur Nachhaltigkeit gelingen? In C. Bohn et al. (Eds.), *Gegenwart und Zukunft sozial-ökologischer Transformation* (pp. 7–24). Nomos.
- Bosma, N., et al. (2021). *Global Entrepreneurship Monitor. 2020/2021 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) (2017) *Die Klimakonferenz in Paris*. Retrieved September 19, 2021, from <https://www.bmu.de/themen/klima-energie/klimaschutz/internationale-klimapolitik/pariser-abkommen/#c8535>
- Bundestag, D. (2020). *Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland*. Retrieved September 13, 2021, from <https://www.bundestag.de/gg>
- Bundesverfassungsgericht. (2021). *Verfassungsbeschwerden gegen das Klimaschutzgesetz teilweise erfolgreich*. Retrieved September 13, 2021, from <https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2021/bvg21-031.html>
- Dolata, U. (2008). The transformative capacity of new technologies. How innovations affect sectoral change: Conceptual considerations. In Max Planck Institute for the Study of Societies (ed) *MPIfG Discussion Paper* (pp. 1–27).
- Dolata, U. (2018). Internetkonzerne: Konzentration, Konkurrenz und Macht. In U. Dolata & H. F. Schrape (Eds.), *Kollektivität und Macht im Internet* (pp. 101–130). *Soziale Bewegungen - Open Source Communities – Internetkonzerne*. Springer.
- Duden. (2021). Transformation. Retrieved September 13, 2021, from <https://www.duden.de/rechtschreibung/Transformation>
- Ehrig, D., & Staroske, U. (2016). Der Weltenherrscher ökonomischer Dynamik. Zum Schumpeterschen Unternehmerverständnis. In H. Hagemann & J. Kromphardt (Eds.), *Keynes, Schumpeter und die Zukunft der entwickelten kapitalistischen Volkswirtschaften* (pp. 169–203). Metropolis.
- Esch, F. R., et al. (2008). *Marketing*. In *Eine managementorientierte Einführung* (2nd ed.). Vahlen. Fabrigar, L. R., & Petty, R. E. (1999). The role of affective and cognitive bases of

- attitudes in susceptibility to affectively and cognitively based persuasion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(3), 363–381.
- Gramß, D., et al. (2020). Lernen im digitalen Wandel. Ängste abbauen und digitale Kompetenzen von Beschäftigten fördern. In M. Harwardt et al. (Eds.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation. Trends, Best Practices und Herausforderungen* (pp. 183–199). Springer.
- Grunwald, A., & Kopfmüller, J. (2012). *Nachhaltigkeit. Eine Einführung* (2nd ed.). Campus.
- Hahn, F. (2006). *Von Unsinn bis Untergang: Rezeption des Club of Rome und der Grenzen des Wachstums in der Bundesrepublik der frühen 1970er Jahre*, Dissertation, Albert-Ludwigs- Universität Freiburg.
- Harwardt, M., & Schmutte, A. (2020). Die Welt verändert sich rapide – “Industrie 4.0” und die digitale Transformation. In M. Harwardt et al. (Eds.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation (Trends, Best Practices und Herausforderungen)* (pp. 3–16). Springer.
- Heldt, M., et al. (2020). Relevanz schulischer Medienkonzepte als Orientierung für die Schule im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung. *Unterrichtswissenschaft: Zeitschrift für Lernforschung*, 48, 447–468.
- Henesler, P. (2010). Was uns Karl Polanyi heute noch zu sagen hat. *Der Öffentliche Sektor Forschungsmemoranden Journal des Institut für Finanzwissenschaft und Infrastrukturpolitik der Technischen Universität Wien*, 4, 1–22.
- Henfridsson, O., Mathiassen, L., and Svahn, F. (2014). Managing Technological Change in Digital Age: The Role of Architectural Frames. *Journal of Information Technology*, 27- 43.
- Kahlenborn, W., et al. (2019). *Auf dem Weg zu einer Green Economy. In Wie die sozial-ökologische Transformation gelingen kann.* transcript.
- Klafki, W. (2007). *Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Zeitgemäße Allgemeinbildung und kritisch-konstruktive Didaktik* (6th ed.). Beltz.
- Kleinertz, B., et al. (2019). Kosteneffizienz von fossilen und erneuerbaren Gasen zur CO₂-Verminderung im Energiesystem. *Zeitschrift für Energiewirtschaft*, 43(1), 51–68.
- Kollmorgen, R., et al. (2015). Transformation und Transformationsforschung: Zur Einführung. In R. Kollmorgen et al. (Eds.), *Handbuch Transformationsforschung* (pp. 11–27). Springer.
- Konrad, F. M. (2010). *Wilhelm von Humboldt*. Haupt.
- Krathwohl, D. R., et al. (1964). Taxonomy of educational objectives. In *The classification of educational goals*. McKay.
- Krcmar, H. (2018). Charakteristika digitaler Transformation. In G. Oswald & H. Krcmar (Eds.), *Digitale transformation (Fallbeispiele und Branchenanalysen)* (pp. 5–10). Springer.
- Kreutzer, R., & Land, K. H. (2016). *Digitaler Darwinismus. Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke*. In *Das Think!Book* (2nd ed.). Springer.
- Kurz, H. D. (2016). Schumpeter und Keynes. Gemeinsam gegen den Strom, getrennt zu neuen Ufern. In H. Hagemann & J. Kromphardt (Eds.), *Keynes, Schumpeter und die Zukunft der entwickelten kapitalistischen Volkswirtschaften* (pp. 109–137). Metropolis.

- Lewin, K. (1958). Group Decision and Social Change. In E. Maccoby et al. (Eds.), *Readings in social psychology* (3rd ed., pp. 197–211). Holt, Rinehart, Winston.
- Luhmann, N. (1993). *Das Recht der Gesellschaft*. Suhrkamp.
- Luks, F. (2019). (Große) Transformation – Die neue große Nachhaltigkeitserzählung. In F. Luks (Ed.), *Chancen und Grenzen der Nachhaltigkeitstransformation - Ökonomische und soziologische Perspektiven* (pp. 3–20). Springer.
- Martens, J., & Obenland, W. (2017). *Die Agenda 2030 Globale Zukunftsziele für nachhaltige Entwicklung*. Global Policy Forum.
- McDonald, M.P., and Russel Jones, A. (2012). *The Digital Edge – Exploiting Information and Technology for Business Advantage*. Gartner eBook.
- Meadows, D., et al. (1979). *The Limits to Growth. A Report of the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind* (5th ed.). Pan Books.
- Meier, C., & Seufert, S. (2016). Digitale Transformation: Implikationen für die Personalentwicklung. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Eds.), *Personalentwicklung: Themen, Trends, Best Practices 2017* (pp. 227–240). Haufe-Lexware.
- Metzger, G. (2020). *KfW-Gründungsmonitor 2020*. KfW Research.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Meyer, J. P., et al. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Nasrulloh, N. (2022). Implementasi Etika Bisnis Islam Dan Transformasi Digital UMKM Madura Dalam Mendukung Ketercapaian Sustainable Development Goals. *JES (Jurnal Ekonomi Syariah)*, 7(1), 63-75.
- Oktavenus, R. (2019). Analisis Pengaruh Transformasi Digital dan Pola Perilaku Konsumen Terhadap Perubahan Bisnis Model Perusahaan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(5), 44-48.
- Oktavenus, Ricky. (2019). Analisis Pengaruh Transformasi Digital Dan Pola Perilaku Konsumen Terhadap Perubahan Bisnis Model Perusahaan Di Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan* Volume 3 No.5 September - 2019 : 44-48.
- Ott, B. (2011). *Grundlagen des beruflichen Lernens und Lehrens*. In *Ganzheitliches Lernen in der beruflichen Bildung* (4th ed.). Cornelsen.
- Pangandaheng, F., Maramis, J. B., Saerang, D. P. E., Dotulong, L. O. H., & Soepeno, D. (2022). Transformasi digital: sebuah tinjauan literatur pada sektor bisnis dan pemerintah. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(2).
- Pätzold, M. (2019). *Neue Wettbewerbspolitik im 21. In Jahrhundert. Zehn Thesen zur digitalen Wirtschaft*. Springer.
- Petersen, T. (2020). *Diginomics verstehen: Ökonomie im Licht der Digitalisierung*. UVK.
- Polanyi, K. (2001). *The Great Transformation – The Political and Economic Origins of Our Time*. Bosten Press.

- Popper, K. R. (1996). *Alles Leben ist Problemlösen: Über Erkenntnis, Geschichte und Politik* (7th ed., p. 1996). Pieper.
- Putri, N. I., Herdiana, Y., Suharya, Y., & Munawar, Z. (2021). Kajian Empiris Pada Transformasi Bisnis Digital. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 1-15.
- Putri, O. A., & Hariyanti, S. (2022). Review artikel: Transformasi digital dalam bisnis dan manajemen. *Proceedings of Islamic Economics, Business, and Philanthropy*, 1(1), 135-166.
- Reißig, R. (2014). Transformation – ein spezifischer Typ sozialen Wandels. In M. Brie (Ed.), *Futuring – Perspektiven der Transformation im Kapitalismus über ihn hinaus* (Westphälisches Dampfboot, Münster) (Vol. 2014, pp. 50–100).
- Schau, T. (2021). Mut zur Größe. Ordnungs- und strukturpolitische Rahmenbedingungen zur Stärkung der Digitalen Souveränität - Ein Debattenbeitrag, Discussion Paper.
- Schneidewind, U. (2018). *Die Große Transformation – Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels* (2nd ed.). Fischer.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. In *Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (9th ed.). Duncker & Humblot.
- Statista (2018) Die Deutschen wollen nachhaltiger leben. Retrieved September 13, 2021, from <https://de.statista.com/infografik/14379/yougov-statista-umfrage-zum-thema-nachhaltigkeit/>
- Stern, N. (2007). *The Economics of Climate Change – The Stern Review*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. et al. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht Deutschland 2019/20*, RKW, Eschborn.
- Stübiger, F., & Stübiger, H. (2018). Kategoriale Bildung und Kompetenzorientierung. Ist Wolfgang Klafski Theorie noch zeitgemäß? In R. Laging & P. Kuhn (Eds.), *Bildungstheorie und Sportdidaktik, Bildung und Sport* (pp. 29–47). Springer.
- Sudiantini, D., Ayu, M. P., Aswan, M. C. A. S., Prastuti, M. A., & Apriliya, M. (2023). Transformasi Digital: Dampak, Tantangan, Dan Peluang Untuk Pertumbuhan Ekonomi Digital. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 1(3), 21-30.
- Thunberg, G. (2018). Unpopular. Speech at the UN Climate Change Conference in Katowice on 15.12.2018. In G. Thunberg (Ed.), *No one is too small to make a difference* (pp. 14–16). Peguin Books.
- Tulungen, E. E., Saerang, D. P., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi digital: Peran kepemimpinan digital. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2).
- Umweltbundesamt. (2019). *Umweltbewusstsein in Deutschland 2018 - Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage*. Retrieved September 13, 2021, from https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/ubs2018_-_m_3.3_basisdatenbroschuere_barrierefrei-02_cps_bf.pdf

- Umweltbundesamt. (2021). Umweltbewusstsein in Deutschland 2020 - Zentrale Ergebnisse. Retrieved September 13, 2021, from https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1/dokumente/factsheet_zentrale_ergebnisse_umweltbewusstsein_2020_0.pdf
- UN Department of Economic and Social Affairs. (2021). Sustainable Development – The 17 Goals. Retrieved September 13, 2021, from <https://sdgs.un.org/goals>
- Weiser, M., & Brown, J. S. (2015). Das kommende Zeitalter der Calm Technology. In F. Sprenger & C. Engemann (Eds.), *Internet der Dinge. Über smarte Objekte, intelligente Umgebungen und die technische Durchdringung der Welt* (pp. 59–71). transcript.
- Westernman, G., Calmejane, C., Bonnet, D. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organization*. MIT Centre for Digital Business, 1-68.
- Wilde, E. (1999). World Wide Web. In *Technische Grundlagen*. Springer.
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU). (2011). *Welt im Wandel - Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation*. In *Hauptgutachten des wissenschaftlichen Beirats für Globale Umweltveränderung* (p. 2011). WBGU.
- Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103–124.

BAB 6

EVOLUSI KERANGKA KEMAMPUAN DINAMIS

Abstrak

Bab ini menguraikan masa lalu, masa kini, dan potensi masa depan dari kerangka kemampuan dinamis. Esai ini lebih merupakan refleksi pribadi atas kemajuan yang telah dicapai hingga saat ini dan pekerjaan yang masih harus dilakukan. Kerangka kemampuan dinamis telah terbukti menjadi lahan subur bagi penelitian dan tidak ada bukti bahwa momentumnya melambat. Selain itu, saya melihat kerangka kerja ini mempunyai banyak potensi penerapan, beberapa di antaranya telah saya bahas dalam tulisan saya sendiri:

(1) kemampuan dinamis dapat berfungsi sebagai paradigma menyeluruh dalam pengajaran di sekolah bisnis; (2) kapabilitas dinamis berpotensi dimasukkan ke dalam teori perusahaan; dan (3) kapabilitas dinamis merupakan alat kebijakan bagi negara-negara industri untuk membantu mereka memahami perbedaan antara akumulasi dan asimilasi. Terakhir, inovasi, termasuk transformasi digital, kewirausahaan perusahaan, dan perilaku organisasi juga berkontribusi terhadap kekuatan teoritis kerangka kapabilitas dinamis.

Kata Kunci: Kemampuan dinamis · Evolusi · Aplikasi baru

6.1 PENDAHULUAN

Pada tahun 1997, publikasi besar pertama saya tentang kerangka kemampuan dinamis, yang ditulis bersama Gary Pisano dan Amy Shuen, muncul di *Jurnal Manajemen Strategis* (Teece et al., 1997). Artikel tersebut sebenarnya telah dikerjakan (dan beredar) cukup lama, dengan versi kertas kerja muncul pada tahun 1990 (Teece et al., 1990) dan versi pendahuluan (Teece & Pisano, 1994) diterbitkan di *Industrial and Perubahan Perusahaan*. Bersama dengan makalah Jensen dan Meckling tentang teori keagenan perusahaan (Jensen & Meckling, 1976), makalah ini merupakan salah satu dari dua makalah yang paling banyak dikutip di bidang ekonomi dan bisnis. Keterkaitan yang kebetulan ini sungguh ironis karena kedua artikel tersebut mempunyai pandangan yang berbeda mengenai peran manajemen (Teece, 2012a), yang saya anggap sebagai “mengelola oportunistik” (teori keagenan) versus “memanfaatkan dan mengelola peluang” (kemampuan dinamis).

Artikel tahun 1997 memberikan definisi kemampuan dinamis yang ringkas (dan banyak dikutip). Hal tersebut adalah “kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat” (Teece et al., 1997, hal.516). Sejak saat itu, saya memahami bahwa kemampuan dinamis sangat penting tidak hanya untuk memahami persaingan di tengah perubahan teknologi yang cepat namun juga untuk mengatasi ketidakpastian yang mendalam mengenai peluang teknologi dan pasar serta perubahan lingkungan peraturan di dalam dan luar negeri secara lebih umum (Teece et al., 2016).

Dalam bab ini, secara singkat menguraikan masa lalu, masa kini, dan potensi masa depan dari kerangka kapabilitas dinamis. Meskipun saya akan membahas beberapa literatur

penting, belum ada upaya yang dilakukan untuk menjelaskannya secara komprehensif. Esai ini lebih merupakan refleksi pribadi atas kemajuan yang telah dicapai hingga saat ini dan pekerjaan yang masih harus dilakukan.

6.2 ASAL USUL KERANGKA KEMAMPUAN DINAMIS

Pada awal karir saya, saya mengajar ilmu ekonomi mikro kepada mahasiswa MBA di Stanford dan Berkeley, termasuk model “kotak hitam” mikroekonomi standar dari perusahaan yang mengasumsikan respons optimal dari semua perusahaan dengan menggunakan teknologi yang sama dan merespons terhadap serangkaian harga eksogen yang umum. Beberapa mahasiswa bisnis bertanya mengapa perbedaan nyata antara perusahaan-perusahaan yang sangat mereka minati diabaikan oleh teori ekonomi. Dan mereka mempertanyakan apakah biaya marjinal meningkat seiring dengan peningkatan volume, sebagaimana tersirat dalam kurva penawaran klasik yang miring ke atas. Perbedaan antarperusahaan, dan kemampuan manajer untuk memilih strategi tertentu dan jalur unik, melekat dalam berita yang mereka baca dan kasus bisnis yang mereka pelajari; namun sebagian besar ekonom mengabaikan keterputusan antara teori dan praktik.

Sementara itu pendekatan yang dominan terhadap strategi, model Lima Kekuatan Michael Porter (1980), sebagian besar merupakan penerapan cabang ilmu ekonomi organisasi industri, yang menganalisis sumber-sumber “masalah monopoli” namun berfokus pada sejumlah elemen perusahaan yang terbatas. Keuntungan tingkat. Secara khusus, asal muasal Lima Kekuatan dalam analisis tingkat industri tradisi ekonomi industri Mason-Bain pada tahun 1930an-1950an berarti bahwa Lima Kekuatan mengabaikan sebagian besar hal yang menjadikan suatu perusahaan unik. Akibatnya, pendekatan ini mendesak para manajer untuk berfokus pada dalam memposisikan perusahaan secara menguntungkan (umumnya dengan membatasi persaingan) sehubungan dengan pelanggan, pemasok, dan pesaing yang ada atau calon pesaing. Meskipun analisis Lima Kekuatan tetap relevan dalam menilai posisi suatu perusahaan dalam suatu industri, analisis ini hanya memberikan sedikit panduan kepada para manajer sehubungan dengan sumber daya apa yang mereka perlukan untuk bersaing atau bagaimana posisi mereka dalam kaitannya dengan perusahaan-perusahaan yang saling melengkapi (misalnya, perusahaan mitra) dalam aliansi dan ekosistem. Mereka juga cenderung berasumsi bahwa taktik yang rumit (misalnya, strategi penetapan harga yang agresif) adalah cara untuk membatasi persaingan. Penggunaan inovasi sebagai pendorong untuk membangun aset-aset yang berbeda di tingkat perusahaan pada dasarnya diabaikan, sehingga menyebabkan para manajer berfokus pada membatasi persaingan dibandingkan mempertajamnya melalui gangguan yang dimungkinkan oleh inovasi (yaitu persaingan Schumpeterian).

Sudah jelas bagi saya sejak awal bahwa perusahaan-perusahaan yang sukses mendapatkan keuntungan dari kapabilitas yang dapat mereka hasilkan. Hal ini sesuai dengan Resource-Based View (RBV) perusahaan yang muncul pada saat itu dan dibangun berdasarkan Penrose (1959), Rubin (1973), dan lain-lain. RBV muncul pada tahun 1980an, ketika sejumlah pakar manajemen strategis, termasuk Rumelt (1984), Wernerfelt (1984), dan Barney (1986),

mulai berteori bahwa perusahaan memperoleh keuntungan dari pemanfaatan sumber daya uniknya, yang sulit untuk dikelola. menghasilkan uang secara langsung melalui perjanjian kontrak yang memungkinkan perusahaan lain memanfaatkan sumber daya dengan imbalan biaya layanan.

Namun, pendekatan sumber daya hanya memberikan sedikit atau bahkan tidak ada penjelasan sama sekali tentang bagaimana perusahaan mengembangkan atau memperoleh sumber daya baru dan mengelolanya dari waktu ke waktu. Keberlangsungan suatu perusahaan dalam jangka panjang tidak hanya membutuhkan pengumpulan dana dan penentuan posisi strategis yang cerdas, namun juga proses pembelajaran yang berkelanjutan, pemangkasan berkala, dan pengaturan berkelanjutan atas aset tak berwujud dan sumber daya lainnya. Demi kesehatan perusahaan, pengelolaan (strategis) sumber daya setidaknya sama pentingnya dengan kepemilikan sumber daya. Dalam pandangan ekonom W. Brian Arthur (2009), teknologi yang mendominasi sebagian besar perekonomian bukan lagi mesin yang memiliki tujuan tunggal, melainkan fungsi fleksibel yang pertama-tama dapat disatukan dalam satu cara, kemudian dikonfigurasi ulang menjadi kombinasi baru. Kemampuan yang kuat untuk menciptakan dan menangkap nilai dengan cara ini diperlukan jika suatu organisasi ingin mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan terhadap pesaing yang ada dan calon pesaingnya.

RBV mengambil pandangan statis mengenai keunggulan kompetitif; keuntungan secara implisit diperoleh dengan mengumpulkan sumber daya yang tepat (misalnya, Peteraf, 1993). Sumber daya yang tepat adalah VRIN: berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (Barney, 1991). Namun, semua atribut ini sangat bergantung pada konteks, dan konteksnya berubah. Perusahaan semakin harus beralih dari fokus pada “operasi kondisi mapan ke adaptasi terus-menerus” (Arthur, 2009, hal.210).

Lebih lanjut, Penrose (1959) menyatakan bahwa istilah “sumber daya” mengacu pada aset yang mempunyai keadaan tetap setelah dimiliki, sedangkan istilah “kemampuan” menunjukkan suatu aktivitas yang dapat dilakukan dengan buruk atau baik dan dapat dilakukan dengan baik. membaik atau memburuk seiring berjalannya waktu. Hal ini memungkinkan kapabilitas menjadi lemah atau kuat dan dapat dimodifikasi, sehingga menimbulkan beberapa pertanyaan yang jelas: Kapabilitas manakah yang harus diciptakan oleh perusahaan? Bagaimana cara menciptakannya? Dan kapan mereka harus dibuat? Pertanyaan-pertanyaan ini perlu ditanyakan pada tingkat masing-masing perusahaan, karena sejarah dan konteks tertentu (di tingkat perusahaan) akan mempengaruhi jawabannya.

Untuk menangkap kekayaan persaingan yang sebenarnya, dan kekhususan waktu dan “tempat,” kita perlu mengorbankan transparansi dan kemampuan untuk menguji teori-teori yang terlalu pelit seperti RBV. Sebuah kerangka kerja, berbeda dengan teori, dapat mencakup banyak variabel dengan interaksi yang kompleks. Kerangka kerja “mengidentifikasi variabel yang relevan dan pertanyaan yang harus dijawab pengguna” (Porter, 1991, hal. 98). Atau, seperti yang diungkapkan oleh ekonom Elinor Ostrom dalam kuliahnya di Hadiah Nobel: “kerangka kerja berisi “seperangkat variabel paling umum yang mungkin ingin digunakan oleh seorang analis institusi untuk menguji keragaman lingkungan institusional termasuk interaksi

manusia dalam pasar, perusahaan swasta, keluarga, organisasi masyarakat, legislatif, dan lembaga pemerintah. Ini menyediakan bahasa metatheoretical untuk memungkinkan para sarjana mendiskusikan teori tertentu atau membandingkan teori. Teori spesifik digunakan oleh seorang analis untuk menentukan bagian kerja mana dari suatu kerangka kerja yang dianggap berguna untuk menjelaskan beragam hasil dan bagaimana hal tersebut berhubungan satu sama lain” (Ostrom, 2010).

Artikel kemampuan dinamis awal (Teece et al., 1997) mengatur kerangka kerja seputar proses, posisi, dan jalur. Hal ini mempunyai keuntungan karena membuat elemen-elemen baru dari pengetahuan dan pembelajaran (proses) setara pentingnya dengan aset dan sumber daya (posisi). Penekanan tambahan pada tantangan dan kemungkinan bagi perusahaan untuk mentransformasikan dirinya dan kekayaannya menempatkan kerangka kerja yang muncul dalam konteks yang secara eksplisit bersifat evolusioner dan dinamis (Nelson & Winter, 1982).

Satu dekade kemudian (Teece, 2007), saya menyatakan kembali kerangka kerja untuk tujuan terapan tanpa menggunakan masa lalu (posisi), masa kini (proses), dan masa depan (jalur) sebagai struktur. Sebaliknya, untuk tujuan praktis, saya mengusulkan tiga kelompok besar kemampuan tingkat tinggi: penginderaan, penangkapan, dan transformasi. Ini adalah kegiatan utama bagi organisasi dan manajemen jika mereka ingin mengidentifikasi ke mana arah pasar dan teknologi, merancang cara untuk mengambil manfaat darinya, dan menata ulang organisasi sesuai kebutuhan untuk mewujudkan visi.

Penyempurnaan tambahan yang saya tambahkan ke dalam kerangka kerja ini mencakup klarifikasi perlunya rutinitas organisasi dan tindakan kewirausahaan oleh masing-masing manajer (Teece, 2012b); pembagian antara kapabilitas dinamis (yang melekat dalam organisasi dan personelnnya) dan strategi (dirancang dan disempurnakan oleh manajemen untuk mempengaruhi posisi dan menangkis pesaing); dan perbedaan antara kemampuan biasa dan dinamis (Teece, 2014). Hal ini akan dibahas lebih lanjut di bawah ini, setelah melihat lebih dekat landasan intelektual dari kerangka kerja tersebut.

6.3 AKAR DALAM KERANGKA KEMAMPUAN DINAMIS

Asal usul intelektual dari kapabilitas organisasi (tetapi tidak dinamis) dapat ditelusuri kembali setidaknya ke Alfred Marshall. Dalam bukunya *Industry and Trade* (Marshall, 1919), ia menggambarkan, misalnya, bagaimana seorang manajer yang baik yang menginspirasi loyalitas menciptakan budaya yang bertahan melampaui masa jabatan manajer tersebut. Sayangnya, ketika karya Marshall diambil alih oleh orang lain, lebih banyak perhatian diberikan pada penggunaan matematika daripada pemahamannya yang mendalam tentang bagaimana perusahaan benar-benar beroperasi dan berkembang. Pada tahun 1970-an, ekonom Oxford George Richardson memperkenalkan istilah “kapabilitas,” yang ia definisikan sebagai “pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan” dalam sebuah organisasi yang tidak tercermin dalam fungsi produksi klasik, namun hal ini tidak pernah menjadi bagian dari teori atau kerangka kerja. (Richardson, 1972, hal. 888).

Dalam mengembangkan teori yang lebih dinamis tentang bagaimana perusahaan memilih, menciptakan, dan mengatur kemampuan, saya mendapatkan dukungan intelektual

dari beberapa ekonom besar (dan mentor saya) di luar arus utama yang tertarik pada bagaimana teknologi dan perusahaan berkembang seiring berjalannya waktu: Richard R. Nelson, Sidney G. Winter, Nathan Rosenberg, dan Edwin Mansfield. Nelson dan Winter memasukkan gagasan utama tentang rutinitas organisasi ke dalam teori kemampuan (dan batasan) perusahaan. Siswa saya dan rekan-rekan yang energik seperti Gary Pisano, Connie Helfat, Will Mitchell, Brian Silverman, Giovanni Dosi, dan Richard Rumelt membantu saya, melalui bantuan dan keterlibatan mereka, untuk menyusun kerangka kerja yang menyatukan teori kapabilitas dan teori manajemen strategis.

Kerangka kapabilitas dinamis yang akhirnya muncul dari penelitian ini menyatukan rangkaian intelektual dari lebih dari 50 tahun keilmuan di berbagai bidang termasuk ekonomi, sosiologi, pemasaran, teori keputusan perilaku, kewirausahaan, sejarah bisnis, manajemen operasi, dan manajemen strategis. Pada bagian ini, saya membuat daftar ulama-ulama awal yang penting dengan mengacu pada karya yang mewakili masing-masing ulama. Kerangka kemampuan dinamis mengacu pada semua hal ini. Asal usul kapabilitas dinamis sebagai kerangka untuk memahami bagaimana perusahaan merespons gelombang perubahan mungkin dapat ditelusuri dari Joseph Schumpeter (1934) yang mengamati bahwa perusahaan lama sering kali digantikan oleh perusahaan baru yang menawarkan harga lebih rendah, kualitas lebih baik, atau pengganti yang diinginkan dari perusahaan yang sudah ada. produk.

Namun minat utama Schumpeter adalah pada perdebatan makroekonomi yang lebih besar, dan dia tidak terlalu mengembangkan teori tingkat perusahaan. Wawasan berharga mengenai mekanisme yang menimbulkan masuknya disruptif ditambahkan oleh karya Kirzner (1973) tentang kewirausahaan. Penelitian saya mengenai *Profiting From Innovation* (Teece, 1986, 2006) memberikan model faktor-faktor di tingkat perusahaan yang menentukan apakah petahana atau pendatang baru akan berhasil di pasar dengan teknologi baru. Saya kemudian menyadari bahwa Alfred Marshall, Frank Knight, dan bahkan John Maynard Keynes telah membahas topik yang hampir sama dengan pertimbangan mereka mengenai implikasi manajerial dan investasi dari ketidakpastian yang mendalam, meskipun mereka tidak selalu fokus pada inovasi sebagai pendorongnya. dari ketidakpastian itu.

Sumber lain dari kerangka ini adalah beasiswa yang mengamati cara kerja internal perusahaan sehubungan dengan perilaku kompetitif. Edith Penrose (1959) memperkenalkan gagasan sumber daya yang dapat dipertukarkan, termasuk jasa manajerial, sebagai sumber utama pertumbuhan perusahaan. Sejarahwan bisnis Alfred Chandler, Jr., (1977) menghasilkan studi terperinci tentang bagaimana tim manajemen perusahaan tertentu membangun kerajaan bisnis di zaman keemasan kapitalisme manajerial. Wawasan teoritis terkait diberikan oleh March dan Simon (1958), yang karya rintisan mereka mengenai perilaku organisasi menggambarkan, antara lain, bagaimana manajer mencari solusi terhadap masalah dan mengambil keputusan dalam menghadapi ketidakpastian. Bias kognitif yang menimpa pengambil keputusan individu dalam menghadapi risiko dan ketidakpastian dieksplorasi oleh Kahneman dan Tversky (1979).

Bidang manajemen strategis baru mulai muncul pada tahun 1970an, ketika sekolah bisnis terkemuka mulai menunjuk profesor “kebijakan bisnis” (Rumelt et al., 1994). Para

sarjana yang telah memberikan kontribusi yang menurut saya sangat berguna termasuk Richard Rumelt, atas karyanya mengenai mekanisme isolasi (Rumelt, 1984), dan Oliver Williamson (1975), yang menunjukkan pentingnya kekhususan aset untuk menentukan daya tawar dalam pasar. hubungan berbasis. Konsep seperti ini penting untuk memahami bagaimana manajer menentukan konfigurasi aset yang paling menjanjikan di dalam dan di luar perusahaan.

Meskipun pembentukan strategi tercakup dalam kerangka kapabilitas dinamis, saya tidak melihatnya sebagai fungsi langsung dari kapabilitas dinamis (Teece, 2014). Teknologi dan inovasi lebih penting bagi kemampuan. Strategi dan kemampuan saling terhubung, jika tidak ditentukan secara kode. Saya juga dipengaruhi oleh banyak pakar inovasi, seperti Giovanni Dosi (1982) atas karyanya mengenai lintasan teknologi dan Michael Tushman atas konsepnya tentang inovasi yang meningkatkan kompetensi dan menghancurkan kompetensi (Tushman & Anderson, 1986). Nathan Rosenberg (1982) menyoroti kekuatan inovatif dari teknologi yang saling melengkapi, sementara W. Brian Arthur (1988) menganalisis sumber-sumber peningkatan keuntungan, yang mengubah cara industri berkembang.

Masing-masing sumber ini, dan banyak sumber lainnya, berpengaruh pada pengembangan awal kerangka kapabilitas dinamis. Kerangka kerja ini tidak dimaksudkan untuk menggantikan hal-hal tersebut, melainkan untuk menyediakan wadah yang dapat menyatukan semua hal tersebut dan interaksinya dapat dipahami.

6.4 KERANGKA KEMAMPUAN DINAMIS

Kini kita sampai pada kerangka kerja itu sendiri, yang akan saya rangkum secara singkat di sini. Deskripsi yang lebih panjang dapat ditemukan di artikel saya sebelumnya, khususnya Teece (2007) dan Teece (2014). Kerangka kerja ini pasti akan terus berkembang seiring dengan dikembangkannya dan diintegrasikannya aspek-aspek yang kurang dieksplorasi.

Kapabilitas adalah serangkaian proses dan aktivitas yang dipelajari yang memungkinkan suatu organisasi menghasilkan hasil tertentu. Jenis kemampuan yang secara historis diajarkan oleh sekolah bisnis mengabaikan inovasi demi efisiensi yang lebih besar. Kemampuan yang diperlukan untuk pengoperasian yang efisien adalah apa yang saya sebut “kemampuan biasa”. Bahkan kemampuan biasa yang paling kuat pun biasanya dapat dipelajari dari kursus universitas, konsultan, atau karyawan yang ditargetkan. Penyebaran proses yang lebih baik ke seluruh industri bisa terjadi secara relatif cepat, meskipun dengan sistem yang lebih kompleks, hal ini dapat memakan waktu puluhan tahun, seperti dalam kasus Sistem Produksi Toyota di industri otomotif. Saat ini, digitalisasi memungkinkan adanya jenis kemampuan baru yang tidak terlalu bergantung pada kendala operasional tradisional (Iansiti & Lakhani, 2020). Sistem digital lebih mudah untuk diukur dan diubah, sehingga memberikan pesaing sasaran yang bergerak. Namun, bagi banyak perusahaan yang masih bergantung pada tenaga kerja tradisional dan modal fisik, kemampuan biasa tidak hanya menjadi landasan bagi keunggulan kompetitif sementara dan sering kali dapat dialihdayakan, setidaknya jika terdapat persaingan yang kuat dan kerangka hukum yang tepat yang memungkinkan pasar agar berfungsi.

Sebaliknya, kemampuan dinamis berwawasan ke depan. Alih-alih mengatur apa yang dilakukan perusahaan saat ini, hal ini melibatkan pengambilan keputusan tentang apa yang harus dilakukan perusahaan di masa depan, memastikan akses terhadap sumber daya yang dibutuhkan perusahaan, dan menerapkan desain organisasi yang paling sesuai. Saya merangkum berbagai aktivitas yang terlibat seperti penginderaan, penangkapan, dan transformasi. Masing-masing kategori kemampuan ini memiliki banyak elemen terpisah.

Elemen-elemen ini, jika diambil secara terpisah, adalah apa yang saya sebut sebagai landasan mikro, atau kemampuan dinamis tingkat rendah (Teece, 2007, 2018). Hal ini mencakup proses dengan tujuan sempit seperti pembentukan kemitraan eksternal, atau pengembangan produk baru. Kemampuan tersebut bersifat strategis dan transformatif, sama seperti kemampuan dinamis, namun sebagian besar bersifat repetitif dan dapat ditiru, seperti kemampuan biasa.

Meskipun kemampuan biasa biasanya dapat ditingkatkan dan disesuaikan dengan mengakses pengetahuan publik atau pengetahuan kepemilikan berlisensi, kemampuan dinamis tingkat tinggi (yaitu, penginderaan, penangkapan, dan transformasi) lebih bersifat istimewa. Mereka harus dibangun karena tidak bisa dibeli. Hal ini sebagian karena melibatkan kognisi manajerial (Adner & Helfat, 2003) dan pembelajaran. Hal ini sebagian dapat tertanam dalam rutinitas organisasi yang berakar pada budaya dan sejarah perusahaan. Perusahaan dengan kapabilitas dinamis yang kuat juga cenderung memiliki “proses khas” mereka sendiri yang unik (Gratton & Ghoshal, 2005). Sifat proses-proses ini yang terikat sejarah (dan seringkali diam-diam) membuat proses-proses ini sulit ditiru oleh para pesaingnya. Asalkan manajemen tidak membiarkan keunggulan yang ada selama ini menjadi stagnan dan tidak dapat beradaptasi seiring dengan perubahan lingkungan bisnis, proses penandatanganan dapat memberikan landasan bagi keunggulan kompetitif. Meskipun pakar dari luar dapat memberikan elemen tertentu dari kemampuan dinamis, seperti mengidentifikasi tren, sebagian besar elemen kemampuan dinamis tidak dapat (dan tidak boleh) dialihdayakan.

Agar kapabilitas dinamis menjadi kuat, manajemen harus bersifat wirausaha (Teece, 2016). Ini berarti bahwa para manajer perlu terlibat dalam mengembangkan dan menguji dugaan mengenai tren teknologi dan pasar yang sedang berkembang, merancang dan menyempurnakan model bisnis baru, dan mengatur aset-aset yang diperlukan di dalam dan di luar organisasi. Dan pendekatan kewirausahaan yang berwawasan ke depan ini harus diterapkan ke seluruh perusahaan.

Dewan direksi harus mampu dan siap untuk terlibat secara konstruktif dalam hal strategi. Mereka dapat berperan dalam memastikan bahwa para manajer berpikir cukup jauh ke depan sambil menjaga ketahanan menghadapi karakteristik “angsa hitam” dalam lingkungan bisnis yang penuh dengan ketidakpastian yang mendalam (Teece et al., 2016). Kepemimpinan yang kuat juga diperlukan, terutama ketika perubahan organisasi yang sulit diterapkan, atau ketika budaya perusahaan sedang diubah. Kepemimpinan khususnya dibutuhkan untuk menyebarkan visi dan mencapai kesatuan tujuan.

Seperti disebutkan sebelumnya, strategi bukanlah hasil langsung dari kemampuan dinamis. Penerapan kapabilitas dinamis suatu perusahaan harus dibarengi dengan penyusunan strategi yang efektif untuk menghasilkan keunggulan kompetitif.

6.5 KEMAMPUAN DINAMIS YANG DITERAPKAN: TRANSFORMASI DIGITAL

Kerangka kapabilitas dinamis dibangun berdasarkan konsep-konsep umum yang memadai sehingga konsep-konsep tersebut dapat segera diterapkan dalam lingkungan organisasi apa pun. Pada saat yang sama, pendekatan ini juga mencakup serangkaian landasan mikro yang dapat diadopsi oleh para praktisi dan peneliti untuk mengatasi situasi tertentu. Transformasi digital, sebuah fenomena yang relatif baru, adalah salah satu contohnya. Hanya dalam 10 tahun terakhir, ketika kombinasi komunikasi nirkabel 4G dan ponsel pintar canggih tersebar luas, jaringan menjadi semakin meluas.

Saat ini sebagian besar manusia terhubung ke jaringan digital yang sama, transformasi digital pada model dan proses bisnis yang ada merupakan suatu keharusan bagi perusahaan untuk tetap kompetitif dan menciptakan keunggulan baru (Fitzgerald et al., 2013). Semakin banyak studi empiris yang mengadopsi kemampuan dinamis untuk menyusun analisis transformasi digital di berbagai industri, mulai dari agribisnis hingga penerbitan (Cannas, 2021; Chirumalla, 2021; Ellström et al., 2021; Jantunen et al., 2018; Soluk & Kammerlander, 2021; Warner & Wäger, 2019;) Transformasi digital sering kali melibatkan peluncuran satu atau lebih platform, yaitu pusat digital untuk suatu ekosistem yang mungkin mencakup pemasok, pelanggan, atau pelengkap. Ekosistem mempunyai kehidupannya sendiri, dan seperti sebuah organisasi, ia harus beradaptasi terhadap perubahan di lingkungannya.

Ada dua tipe dasar platform digital, dengan banyak kombinasi hybrid (Evans & Gawer, 2016). Platform transaksi, seperti Amazon Marketplace, memfasilitasi pertukaran oleh kelompok konsumen dan/atau perusahaan yang terfragmentasi. Platform inovasi, seperti iOS dari Apple, menyediakan teknologi dasar (misalnya iPhone) dan sistem distribusi (misalnya server) sehingga perusahaan lain dapat menambahkan inovasi mereka melalui App Store (platform transaksi), sehingga meningkatkan nilai bagi ekosistem secara keseluruhan.

Pemimpin platform bertanggung jawab untuk memandu evolusi sistem teknologi yang sedang berlangsung dan menetapkan aturan untuk partisipasi ekosistem (Gawer & Cusumano, 2002). Platform sering kali bersaing satu sama lain (misalnya, Apple versus Windows), sehingga kemampuan untuk menarik dan mempertahankan pelengkap yang paling berharga sebagai mitra ekosistem sangatlah penting (Van Alstyne dkk., 2016). Salah satu tugas mendasar dalam transformasi digital, baik berbasis platform atau tidak, adalah merancang dan menerapkan model bisnis baru. Model bisnis mencakup arsitektur lengkap dari mekanisme penciptaan nilai, penyampaian, dan penangkapan untuk sebuah bisnis. Di sini saya akan memberikan gambaran skematis tentang bagaimana kerangka kapabilitas diterapkan, termasuk sejumlah kecil aktivitas dasar mikro.

Proses merancang model bisnis baru biasanya dimulai dengan merasakan peluang dalam teknologi baru (atau yang belum diadopsi) dan bagaimana teknologi tersebut dapat memenuhi kebutuhan pelanggan baru atau yang sudah ada yang belum terpenuhi (atau tidak

terpenuhi dengan baik). Potensi nilai dari setiap peluang harus dikalibrasi, lanskap persaingan yang mungkin terjadi harus disurvei, dan satu atau lebih opsi yang akan diambil harus dipilih. Teknologi digital meningkatkan kemampuan untuk menguji dan menyesuaikan hipotesis tentang konsumen dan/atau teknologi dengan cepat, yang khususnya penting untuk “penginderaan generatif” (Dong et al., 2016).

Kemampuan perusahaan dalam meraih keuntungan mengatur pembentukan mekanisme pendapatan. Agar berkelanjutan, model bisnis harus memberikan solusi pelanggan yang dapat mendukung harga yang cukup tinggi untuk menutupi seluruh biaya dan menghasilkan keuntungan yang setidaknya cukup untuk mendukung bisnis dan pertumbuhannya. Namun hal ini mungkin tidak terjadi pada awalnya. Jika bisnis baru pertamanya harus membangun basis pengguna untuk menghasilkan efek jaringan yang cukup besar, maka bisnis tersebut masih dapat dibenarkan untuk menawarkan produk tanpa adanya profitabilitas awal.

Perebutan juga mencakup perencanaan rantai nilai organisasi, termasuk penetapan aktivitas mana yang akan diinternalisasi dan aktivitas mana yang akan diserahkan kepada pemasok luar. Fondasi mikro yang penting adalah identifikasi aset-aset yang berpotensi menjadi “hambatan” (bottleneck) yang langka dan sangat diperlukan, yang membuat aset-aset tersebut mampu menuntut sewa yang akan menguras keuntungan jika tidak dimiliki oleh perusahaan fokus (Teece, 1986, 2006). Analisis ini juga harus mencakup kekayaan intelektual, termasuk paten. Sebagaimana masukan penting dapat menjadi aset penghambat, demikian pula rahasia dagang yang diperlukan atau paten kuat yang dimiliki oleh pesaing; model bisnis harus mencakup kemampuan untuk menjamin hak atas aset tersebut dengan biaya yang berkelanjutan (Somaya et al., 2011).

Penerapan model bisnis baru dan strategi terkaitnya memerlukan kemampuan transformasi perusahaan. Kesenjangan kemampuan harus diidentifikasi dan diisi melalui pengembangan internal, akuisisi, atau aliansi. Analisis kapabilitas yang ada ditinjau dari kesesuaiannya memerlukan sudut pandang yang obyektif untuk menghindari kebanggaan organisasi yang melebih-lebihkan keyakinan manajemen tentang kebugaran organisasi. Kecepatan implementasi juga penting. Menjadi yang pertama memasuki pasar dengan model bisnis baru sangatlah penting ketika melibatkan platform yang akan mendapatkan manfaat dari efek jaringan. Mendirikan pangkalan yang besar dapat menjadi hambatan potensial untuk masuk (Staykova & Damsgaard, 2015).

Kemampuan baru biasanya berarti pengenalan orang-orang baru. Waktu harus diberikan bagi tim yang baru dibentuk untuk mengembangkan rutinitas dan hubungan kerja mereka. Semua elemen yang diperlukan harus dikonfigurasi ulang dan diatur. Bagian dari tugas ini adalah memastikan keselarasan struktur organisasi dengan strategi. Kegiatan-kegiatan baru memerlukan sumber daya dan kemandirian yang memadai agar dapat berkembang. Namun koherensi organisasi secara keseluruhan juga harus dipertahankan (Teece, 2019a).

Tentu saja ini merupakan gambaran linier dan sangat bergaya dari beberapa landasan mikro untuk proses yang, pada kenyataannya, merupakan proses yang kompleks, melelahkan,

dan berulang. Seperti disebutkan di atas, ada banyak penelitian yang mendalami penerapan kapabilitas dinamis pada transformasi digital pada perusahaan tertentu.

6.6 PEMBAGIAN DALAM SASTRA KEMAMPUAN DINAMIS

Kerangka kerja yang dijelaskan dan diterapkan di bagian sebelumnya adalah cara saya memahami kemampuan dinamis. Namun, dalam dua dekade sejak kemunculan aslinya, banyak deskripsi lain yang telah ditulis, beberapa di antaranya kehilangan aspek-aspek penting.

Sebuah studi bibliometrik oleh Peteraf et al. (2013) mengidentifikasi dua alur utama dalam literatur kemampuan dinamis. Kerangka kerja yang diusulkan oleh Teece et al. (1997) mengemukakan relevansi kapabilitas dinamis dengan penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bahkan dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Visi yang jauh lebih sempit yang diusulkan oleh Eisenhardt dan Martin (2000) telah ditemukan dalam literatur perilaku organisasi. Contoh masing-masing ditunjukkan pada Tabel 1, dimulai dengan pernyataan awal tentang rutinitas dan kemampuan oleh Teece, Pisano, dan Shuen. Definisi Eisenhardt dan Martin, yang kurang lebih berkaitan dengan yayasan mikro, digabungkan dengan definisi yang sepenuhnya berbasis rutin dari Winter (2003), yang juga berpengaruh. Hal ini kontras dengan definisi saya selanjutnya mengenai berbagai jenis kemampuan.

Bagi Eisenhardt dan Martin (2000), Winter (2003), dan mereka yang menganut pandangan serupa, kemampuan dinamis hanya terdiri dari rutinitas berulang yang diatur oleh “aturan sederhana” (Bingham et al., 2007). Didefinisikan dengan cara ini, mereka tidak stabil, terutama dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, dan dapat ditiru oleh para pesaing, setidaknya dalam dampaknya.

Dengan membatasi definisi kapabilitas dinamis pada aktivitas dengan tujuan sempit yang saya sebut sebagai yayasan mikro (*microfoundations*), Eisenhardt dan Martin mengabaikan kapabilitas kritis pada tingkat yang lebih tinggi di mana keputusan manajerial yang strategis dan non-rutin memainkan peran yang lebih besar, yang diwakili oleh kolom paling kanan dari Tabel 6.1.

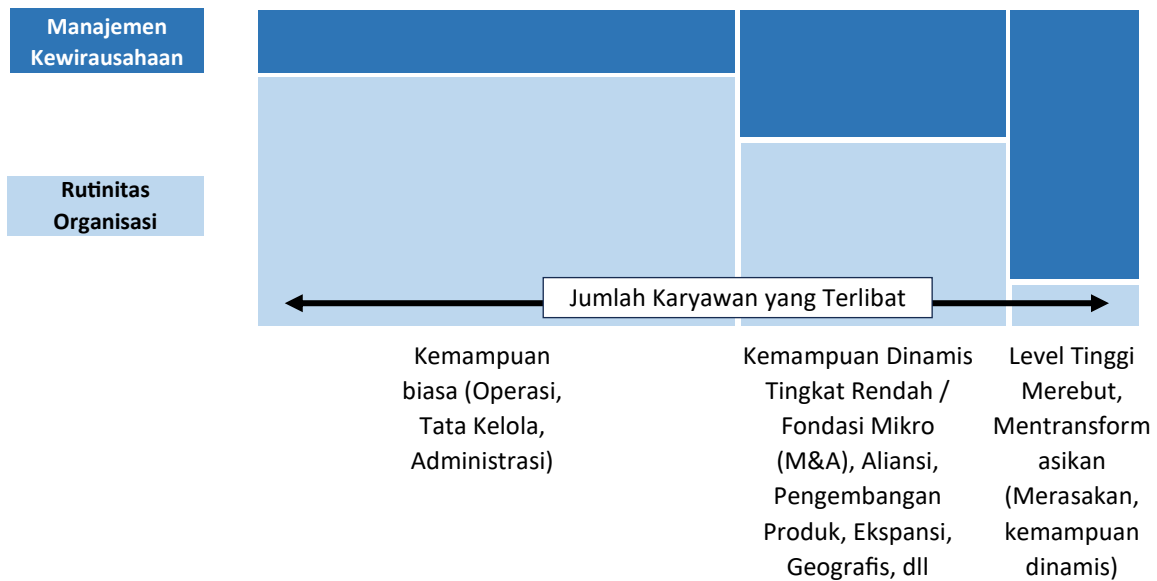
Dalam tulisan saya sendiri (misalnya, Augier & Teece, 2009; Teece, 2007, 2012b), saya telah menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis melibatkan kombinasi rutinitas organisasi dan manajemen kewirausahaan. Banyak keputusan manajerial penting dalam sejarah perusahaan tidak bergantung, pertama-tama, pada analisis teknis dan aturan pengambilan keputusan, melainkan pada wawasan dan intuisi kreatif. Seperti dibahas di atas, kemampuan manajer untuk memikirkan kombinasi baru semakin menjadi faktor kunci dalam mempertahankan daya saing, dan tidak ada kerangka keunggulan kompetitif yang lengkap tanpa menyertakan keterampilan manajerial ini dalam beberapa bentuk. Aktivitas penginderaan dan penangkapan dalam kerangka kapabilitas dinamis mengalir (atau tidak) dari kemampuan manajerial yang mendasar dan tidak rutin ini (atau ketiadaan kemampuan tersebut).

Tabel 6.1 Definisi Utama Tiga Tingkat dalam Kerangka Kemampuan Dinamis

	Teece dkk. (1990, 1997)	Eisenhardt & Martin (2000)	Musim Dingin (2003)	Teece (2007–2018)
Definisi kemampuan dinamis	“Kemampuan Dinamis” — Kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece et al., 1997, hal.516)		“Tingkatan yang lebih tinggi” — Investasi dalam pembelajaran organisasi untuk memfasilitasi penciptaan dan modifikasi kemampuan dinamis untuk pengelolaan akuisisi atau aliansi (Winter, 2003, p.994)	“Kemampuan Dinamis” — Kemampuan dinamis yang kuat membantu perusahaan untuk membangun dan memperbaharui sumber daya dan aset yang berada di dalam dan di luar batas perusahaannya secara menguntungkan, mengkonfigurasi ulang sumber daya tersebut sesuai kebutuhan untuk berinovasi dan merespons (atau mewujudkan) perubahan di pasar dan lingkungan bisnis (Teece, 2014, hal.332)
Peran rutinitas	“Rutinitas dinamis” — “Diarahkan pada pembelajaran dan pengembangan proses produk baru” (Teece et al., 1990, hal. 12)	“Kemampuan Dinamis” — rutinitas organisasi dan strategis yang digunakan para manajer untuk memperoleh dan melepaskan sumber daya, mengintegrasikannya bersamanya, dan menggabungkannya kembali untuk menghasilkan	“urutan pertama” — Suatu “kemampuan dinamis” memungkinkan suatu perusahaan mengubah cara hidupnya saat ini. Contoh: pengembangan produk baru atau pembukaan gerai baru. Definisi tersebut menyiratkan “perilaku berpola yang dapat diandalkan” (Helfat & Winter, 2011, hal.1244–5)	“DC tingkat rendah” atau “yayasan mikro” — Proses untuk membentuk kemitraan eksternal atau untuk mengembangkan produk baru. Landasan mikro terdiri dari rutinitas (seringkali istimewa) yang lebih jarang digunakan

		<p>strategi penciptaan nilai baru yang sesuai dan bahkan menciptakan perubahan pasar. Contoh: Pengembangan produk, pengambilan keputusan TMT, replikasi, alokasi sumber daya, pengembangan bersama, patching, penciptaan pengetahuan, pembentukan aliansi, M&A (hal.1107–8)</p>		<p>dibandingkan rutinitas kemampuan biasa (2018, hal. 364), merebut, dan mentransformasikannya (Teece, abstrak 2007)]</p>
<p>Definisi kemampuan biasa</p>	<p>“Rutinitas statis” — “Rutinitas statis mewujudkan kapasitas untuk mereplikasi tugas-tugas tertentu yang dilakukan sebelumnya (Teece et al., 1990, hal.12)</p>		<p>“Zero order” atau “zero level” — “cara kita mencari nafkah sekarang” kemampuan: memproduksi dan menjual produk yang sama, pada skala yang sama dan kepada populasi pelanggan yang sama (Winter, 2003, p.992)</p>	<p>“Kemampuan biasa” — fungsi administratif, operasional, dan tata kelola yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana saat ini (Teece, 2016, p.204)</p>

Catatan: definisi sedikit diedit dari sumber aslinya



Gambar 6.1 Kemampuan, rutinitas, dan keputusan manajerial. Catatan: Lebar horizontal mencerminkan kuantitas sumber daya organisasi yang dialokasikan untuk setiap kategori kemampuan

Dilihat dari sudut pandang ini, kapabilitas dinamis tidak harus stabil (dalam artian sesuatu yang tetap untuk selamanya) untuk menjadi kuat. Hal ini dapat berubah ketika manajer baru memberikan wawasan segar untuk disesuaikan dengan rutinitas dan budaya tingkat tinggi yang lebih lambat berubah dalam suatu organisasi. Kemampuan untuk mengarahkan kemampuan dinamis ke arah yang baru, meskipun kemampuan tersebut harus mengikuti arus yang relatif dalam dalam suatu organisasi, juga merupakan alasan utama mengapa kemampuan tersebut tidak dapat direduksi menjadi praktik terbaik yang dapat ditiru atau diperkirakan.

Sampai batas tertentu, perpecahan dalam literatur berkaitan dengan fokus disiplin ilmu dari para sarjana yang terlibat (Peteraf et al., 2013). Sementara mereka yang mengikuti jalur yang lebih preskriptif dan kewirausahaan seperti yang dikemukakan oleh Teece dkk. (1997) cenderung memiliki latar belakang studi mata pelajaran tingkat industri seperti ekonomi dan teknologi, mereka yang mengambil pendekatan kurang ekspansif terkait dengan Eisenhardt dan Martin (2000) cenderung berfokus pada perilaku organisasi atau sistem informasi. Dengan kata lain, pendekatan yang sempit dan hanya bersifat rutin kemungkinan besar akan diadopsi oleh mereka yang lebih tertarik pada proses internal dibandingkan dinamika industri. Dengan demikian, bifurkasi literatur merupakan manifestasi dari masalah yang sudah banyak diketahui namun terus-menerus terjadi yaitu sekolah bisnis terbagi menjadi silo disiplin ilmu yang mengistimewakan tingkat analisis yang berbeda (Teece, 2011).

Meskipun kerusakan telah terjadi dan kebingungan masih terjadi, terdapat beberapa konvergensi menuju definisi yang sama. Winter, misalnya, mengakui bahwa perbedaan kini bermuara pada keseimbangan antara rutinitas dan pengambilan keputusan (Winter, 2017, hal.73). Bingham dan Eisenhardt (2011) telah mengakui bahwa kemampuan dinamis yang

lebih tinggi mengatur penambahan dan pengurangan aturan sederhana yang memandu proses yang sebelumnya mereka identifikasi sebagai kemampuan dinamis. Namun, mereka masih memperlakukan pengambilan keputusan yang intuitif dan bersifat kewirausahaan sebagai “improvisasi” yang terpisah (Bingham, 2009).

Konvergensi seputar definisi terpadu mengenai kemampuan dinamis mungkin berjalan lambat, namun proses yang sedang berlangsung telah membuahkan hasil, antara lain menghasilkan banyak tinjauan literatur yang mencoba melakukan sintesis bidang tersebut. Perlahan namun pasti, upaya-upaya tersebut mendekatkan konstruksi kapabilitas dinamis pada janji utamanya untuk menyatukan beragam rangkaian penelitian manajemen dalam satu teori tunggal tentang bagaimana perusahaan membangun keunggulan kompetitif.

6.7 MASA DEPAN KERANGKA KEMAMPUAN DINAMIS

Kerangka kemampuan dinamis telah terbukti menjadi lahan subur bagi penelitian, dan tidak ada bukti bahwa momentumnya melambat. Selain tujuan untuk mengatasi perpecahan dalam cara para ahli mendefinisikan kemampuan dinamis, saya melihat kerangka kerja ini memiliki banyak penerapan potensial, beberapa di antaranya telah saya bahas dalam tulisan saya sendiri. Salah satunya adalah kemampuan dinamis yang berfungsi sebagai paradigma menyeluruh dalam pengajaran di sekolah bisnis (Teece, 2011). Seperti dijelaskan sebelumnya, kerangka kerja ini dirancang sebagai gabungan dari teori-teori sebelumnya dan berbagai disiplin ilmu, menjadikannya panduan yang sangat baik tentang bagaimana berbagai rangkaian pendidikan bisnis modern bersatu dalam perusahaan bisnis. Inilah yang saya sebut sebagai “teori sistem yang bisa diterapkan” (Teece, 2018).

Untuk teori ekonomi, kapabilitas dinamis berpotensi dimasukkan ke dalam teori perusahaan (Teece, 2019b). Selain memperdalam ilmu ekonomi tentang alasan keberadaan perusahaan dan peran khusus manajernya (Augier & Teece, 2008), kerangka kerja ini berpotensi memperkenalkan banyak hal yang saat ini belum ada, termasuk heterogenitas antar perusahaan dan model bagaimana masing-masing perusahaan beroperasi. Ini adalah kerangka kerja yang mengakui interaksi kompleks dalam suatu perusahaan, dengan perusahaan lain, dan dengan lingkungan bisnis dalam upaya memahami kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Dalam hal ini, hal ini mungkin dianggap sebagai penerapan manajemen strategis dari teori sistem umum yang muncul pada tahun 1950an (Teece, 2018). Demikian pula, ini adalah aplikasi praktis dari “ekonomi kompleksitas” abstrak yang telah berkembang secara paralel dengan kemampuan dinamis untuk membangun model ekonomi yang mencakup agen-agen heterogen “yang merespons situasi yang tidak jelas dengan 'memasukkan akal' dan memilih pilihan mereka. tindakan, strategi, atau perkiraan yang sesuai.

Penerapan lainnya adalah sebagai alat kebijakan bagi negara-negara industri untuk membantu mereka memahami perbedaan antara akumulasi dan asimilasi (Nelson & Pack, 1999). Pemerintah sering kali mengukur keberhasilan perusahaan yang beroperasi di wilayahnya berdasarkan akumulasi aset. Bahayanya adalah pemerintah-pemerintah tersebut mungkin gagal mendukung aktivitas inovatif dan kewirausahaan yang harus dimiliki perusahaan agar dapat bersaing secara efektif.

Kerangka kerja ini juga dapat berfungsi sebagai panduan untuk penelitian empiris. Meskipun ini merupakan kerangka kerja dan bukan teori yang dapat disangkal, studi kasus yang terperinci (misalnya, Danneels, 2011; Tripsas & Gavetti, 2000) telah memberikan bukti yang konfirmatif. Karena ini merupakan selubung bagi banyak konsep manajemen yang terus-menerus diperiksa, hasil empiris di berbagai bidang seperti inovasi, kewirausahaan perusahaan, dan perilaku organisasi juga berkontribusi terhadap kekuatan teoritis kerangka kapabilitas dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- Afiff, A. Z., & Halim, R. E. (2010). Analisis Keterkaitan Profil dan Kinerja Partikel di Pasar Tradisional. *Dalam Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 3(2), 143-159.
- Arthur, W. B. (2009). *The nature of technology: What it is and how it evolves*. Free Press.
- Arthur, W. B. (2021). Foundations of complexity economics. *Nature Reviews Physics*, 3, 136–145.
- Arthur, W. B. 1988. Competing technologies: an overview.” In *Technical change and economic theory*, G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, and L. Soete (Eds.). : Pinter Publishers, 590–607.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies*, 29(8–9), 1187–1208.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bingham, C. B. (2009). Oscillating improvisation: How entrepreneurial firms create success in foreign market entries over time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(4), 321–345.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: The ‘simple rules’ that strategists learn from process experience. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1437–1464.
- Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M., & Furr, N. R. (2007). What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 27–47.
- Cannas, R. (2021). Exploring digital transformation and dynamic capabilities in agrifood SMEs. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1844494>
- Chandler, A. D., Jr. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Belknap Press.

- changes, and performance outcomes in the media industry. *Journal of Business Research*, 89, 251–257.
- Chirumalla, K. (2021). Building digitally-enabled process innovation in the process industries: A dynamic capabilities approach. *Technovation*. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102256>
- Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1–31.
- Dong, A., Garbuio, M., & Lovallo, D. (2016). Generative sensing. *California Management Review*, 58(4), 97–117.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, 11(3), 147–162.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Ellström, D., Holtstrom, J., Berg, E., & Johansson, C. (2021). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*. Ahead of print. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>
- Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). The rise of the platform Enterprise: A global survey. Center for Global Enterprise. Retrieved from https://www.thecge.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf
- Fietroh, M. N., & Fitriyani, I. (2021). Peran Ambideksteritas Pembelajaran Sebagai Pemediasi Pada Hubungan Kapabilitas Berpikir Desain Terhadap Kapabilitas Inovasi: Studi Pada Perusahaan Startup. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 17(2), 118-134.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. MIT Sloan management review research. Report. Retrieved from <https://emergenceweb.com/blog/wp-content/uploads/2013/10/embracing-digital-technology.pdf>
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation. Harvard Business School Press.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2005). Beyond best practice. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 49–57.
- Halim, R. E. Dampak Pembentukan Kapabilitas yang apabilitas yang Dinamis Melalui Penelusuran “Entrepreneurial Proclivity” sebagai Pemicu Kinerja Pedagang pada Pasar Tradisional radisional. *BISNIS & EKONOMI POLITIK*, 47.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
- Husen, T., Ahmad, H., & Noor, N. A. M. (2010). Faktor pendorong prestasi dan kemampuan bersaing berterusan perusahaan kecil dan sederhana dalam konteks persekitaran pasaran dinamik. *Prosiding Persidangan Kebangsaan Ekonomi Malaysia Ke V*, 115.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. (2020). Competing in the age of AI: How machine intelligence changes the rules of business. *Harvard Business Review*, 98(1), 60–67.
- Jantunen, A., Tarkiainen, A., Chari, S., & Oghazi, P. (2018). Dynamic capabilities, operational

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Khourouh, U., Abdullah, F., & Handayani, K. (2019). *Keunggulan Bersaing Berkelanjutan UKM Ekonomi Kreatif*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Kristinawati, D., & Tjakraatmaja, J. H. (2018). Bagaimana Kapabilitas Dinamis dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh kepada Kinerja Perusahaan? : Sebuah Bangunan Model Konseptual. *Jurnal Matrik: Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 12(2), 99-109.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley. Marshall, A. (1919). *Industry and trade*. Macmillan.
- Nelson, R. R., & Pack, H. (1999). The Asian miracle and modern economic growth. *Economic Journal*, 109(457), 416–436.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems. In K. Grandin (Ed.), *The Nobel prizes 2009* (pp. 408–444). Stockholm. https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/ostrom_lecture.pdf
- Penrose, E. G. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 479–488. 16.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389–1410.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117.
- Richardson, G. B. (1972). The organisation of industry. *Economic Journal*, 82(326), 883–896.
- Rosenberg, N. (1982). *Inside the black box: Technology and economics*. Cambridge University Press.
- Rubin, P. H. (1973). The expansion of firms. *Journal of Political Economy*, 81(4), 936–949.
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management*. Prentice-Hall.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). Fundamental issues in strategy. In R. P. Rumelt, D. E. Schendel, & D. J. Teece (Eds.), *Fundamental issues in strategy* (pp. 9–47). Harvard Business School Press.
- Santosa, M., & Natsir, M. (2014). *Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan pada Kondisi Persaingan Dinamis: Pemediasian Pembelajaran Organisasional*.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

- Setiawan, S. D., Oktaviani, R., Fahmi, I., & Djohar, S. (2018). Analisis situasional perusahaan penyedia layanan broadband di era bisnis digital. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 50-72.
- Silverman, J. Furman, & S. Stern (Eds.), *Entrepreneurship, innovation, and platforms (advances in strategic management 37)* (pp. 211–225). Emerald Publishing.
- Soluk, J., & Kammerlander, N. (2021). Digital transformation in family-owned Mittelstand firms: A dynamic capabilities perspective. *European Journal of Information Systems*. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1857666>
- Somaya, D., Teece, D., & Wakeman, S. (2011). Innovation in multi-invention contexts: Mapping solutions to technological and intellectual property complexity. *California Management Review*, 53(4), 47–79.
- Staykova, K. S., & Damsgaard, J. (2015). The race to dominate the mobile payments platform: Entry and expansion strategies. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(5), 319–330.
- Suardhika, I. N. (2021). *Model Strategi Bersaing Berbasis Sumberdaya Bagi Usaha Kecil Dan Menengah*. CV. Azka Pustaka.
- Sudrajat, D. (2013). Kapabilitas Dinamik, Kinerja Inovasi, dan Kinerja Perusahaan Jasa Logistik di Indonesia (Suatu Kerangka Penelitian). *Binus Business Review*, 4(2), 798-811.
- Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(3), 223–247.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39–63.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305.
- Teece, D. J. (2006). Reflections on “profiting from innovation”. *Research Policy*, 35(8), 1131–1146.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Teece, D. J. (2011). Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework. *Journal of Management Development*, 30(5), 499–518.
- Teece, D. J. (2012a). Management and governance of the business enterprise: Agency, contracting, and capabilities perspectives. In D. C. Mueller (Ed.), *The Oxford handbook of capitalism* (pp. 220–249). Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2012b). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.

- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202–216.
- Teece, D. J. (2017). Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. In A. Gawer, B. S. Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359–368.
- Teece, D. J. (2019a). Strategic renewal and dynamic capabilities: Managing uncertainty, irreversibilities, and congruence. In A. Tuncdogan, A. Lindgreen, F. Van Den Bosch, & H. Volberda (Eds.), *Strategic renewal: Core concepts, antecedents, and micro foundations* (pp. 21–51). Routledge.
- Teece, D. J. (2019b). A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1–431. <https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1990). Firm capabilities, resources, and the concept of strategy. In CCC Working Paper 90–8, Center for Research in Management. University of California.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1147–1161.
- Tuha, P. T., & Oktabian, R. H. (2022). Perspektif agile untuk pengembangan sumber daya manusia. *JEM Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 8(2), 24–36.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439–465.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54–62.
- 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.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. The Free Press.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.

- Winter, S. G. (2017). Pursuing the evolutionary agenda in economics and management research. *Cambridge Journal of Economics*, 41(3), 721–747.
- Witschel, D., Döhla, A., Kaiser, M., Voigt, K. I., & Pfletschinger, T. (2019). Riding on the wave of digitization: Insights how and under what settings dynamic capabilities facilitate digital-driven business model change. *Journal of Business Economics*, 89(8), 1023–1095.

BAB 7

KURSUS KEWIRAUSAHAAN - DARI TATAP MUKA KE ONLINE

Orang yang menganggap dirinya sangat efektif bertindak, berpikir, dan merasakan secara berbeda dari mereka yang menganggap dirinya tidak efektif. Persepsi diri tentang kemandirian dengan demikian memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian kinerja daripada berada dalam organisme tuan rumah hanya sebagai prediktor perilaku yang akan datang Bandura (1984, hal. 231)

Abstrak

Perubahan terkini dalam pendidikan akibat COVID-19 memerlukan peralihan dari pengajaran di kelas ke penyampaian secara online. Bab ini menggambarkan bagaimana program pelatihan yang sangat kompleks, Ideas to Innovation (i2i), menanggapi tantangan ini. i2i didasarkan pada pembelajaran berdasarkan pengalaman yang mencakup berbagai aktivitas yang dilakukan baik dalam kelompok besar maupun kecil dengan tujuan untuk meningkatkan efikasi diri kewirausahaan para delegasi. Dalam studi kasus ini, kami mengilustrasikan proses penyampaian program secara online untuk pertama kalinya sejak keberadaannya dan bagaimana penyampaian program kewirausahaan secara online berkontribusi pada peningkatan niat berwirausaha peserta. Kami melakukan pendekatan kualitatif dengan melakukan wawancara terstruktur (tertulis) dan semi terstruktur dengan peserta. Kami melakukan triangulasi data dengan wawasan dan refleksi dari fasilitator yang terlibat dalam penyampaian online. Temuannya menunjukkan bahwa meskipun i2i disampaikan secara online, hal ini meningkatkan tingkat niat berwirausaha para peserta. Kami juga menemukan bahwa interaksi dan kolaborasi digital antara peserta dan fasilitator di berbagai platform mendorong pengembangan pola pikir kewirausahaan. Dengan menyoroti perubahan dalam penyampaian dan desain ini, kami berkontribusi pada perdebatan yang sedang berlangsung mengenai pendidikan kewirausahaan yang didukung secara digital dan memberikan wawasan untuk merancang ulang program pelatihan kewirausahaan.

Kata Kunci: Pendidikan Kewirausahaan · Program Kewirausahaan · Efikasi Diri Berwirausaha · Niat Berwirausaha · Pembelajaran Daring

7.1 PENDAHULUAN

Kewirausahaan adalah perilaku penting yang penting bagi pembangunan ekonomi dan sosial (Fayolle, 2018). Selain itu, hal ini mungkin membuka “pintu menuju kepuasan individu, perasaan bebas dan memberikan ruang untuk mempertimbangkan aspirasi, preferensi, nilai-nilai, dan tujuan pribadi, sekaligus menjadi kunci menuju keberhasilan organisasi dan kelembagaan. transformasi dan regenerasi” (Fayolle, 2018, hal. 8). Kewirausahaan juga mencakup berbagai batasan seperti demografi, organisasi, sosial ekonomi, geografis, budaya, politik, dan lain-lain (Kuratko & Morris, 2018).

Terlepas dari hasil positif dari kewirausahaan, tidak ada satu resep, situasi, atau kondisi khusus yang dapat menjadikan seorang wirausaha sukses (Pokidko et al., 2021). Namun kewirausahaan bukanlah suatu seni yang abstrak, dan kesuksesan juga tidak hanya diraih oleh mereka yang berbakat (Aulet dkk., 2018; hal. 4), artinya kewirausahaan dapat dipelajari. Pendidikan kewirausahaan adalah disiplin ilmu yang relatif baru dibandingkan dengan hukum atau kedokteran, keuangan, akuntansi, atau desain organisasi (Aulet et al., 2018). Kursus kewirausahaan pertama disampaikan pada tahun 1947 di Harvard Business School (Nabi et al., 2017). Kursus “Perusahaan baru” ditawarkan bagi para veteran yang kembali (Kauffman.org, 2013).

Baru-baru ini, kewirausahaan adalah salah satu mata pelajaran dengan pertumbuhan tercepat dalam kurikulum sarjana (dan pascasarjana) saat ini seperti yang ditunjukkan oleh laporan penelitian Kauffman Foundation pada tahun 2008 (ibid.) dengan misi untuk merangsang pemikiran kewirausahaan (Klofsten et al., 2021). Memang benar, banyak universitas yang menyediakan program gelar mayor, minor, sertifikat, dan master, dan beberapa institusi bergengsi menawarkan program PhD dalam bidang kewirausahaan (Kuratko & Morris, 2018). Selain itu, program pendidikan kewirausahaan dapat berkisar dari yang lebih berorientasi pada teori hingga berorientasi pada teori dan praktik serta mencakup beragam pendekatan pedagogi.

Penelitian sebelumnya tentang program pendidikan kewirausahaan berfokus terutama pada format tatap muka (Decker-Lange et al., 2020; Klofsten et al., 2021; Pokidko et al., 2021). Penelitian lain telah menganalisis dampak program kewirausahaan terhadap efikasi diri kewirausahaan peserta (lihat ulasan oleh Newman dkk. (2019)) atau metode pedagogi pendidikan kewirausahaan dan dampaknya terhadap berbagai indikator dampak. Namun karena pandemi COVID-19, program kewirausahaan diubah menjadi program online. Smith dan Muldoon (2021) menyoroti bahwa COVID-19 memberikan tantangan yang lebih signifikan terhadap pendidikan kewirausahaan dibandingkan domain bisnis lainnya karena pendidikan kewirausahaan didasarkan pada pendidikan berdasarkan pengalaman.

Formulir online menimbulkan banyak tantangan yang signifikan, terutama bagaimana menjaga perhatian dan fokus selama program berlangsung. Karena terpisah secara fisik dari semua orang (kelompok peserta dan pendidik), tidak hanya jenis penyampaian program kewirausahaan yang penting, namun beberapa instruksi eksplisit juga penting. Misalnya, banyak siswa yang enggan menyalakan kameranya (Romig & Alves, 2021), yang berarti bahwa pendidik mungkin melihat perpaduan antara layar kosong dan tidak kosong atau hanya pada layar kosong, aspek lain yang tidak dapat dengan mudah dipupuk oleh peserta dalam interaksi sosial. Hubungan online satu sama lain atau dengan pendidik program yang membentuk aset tidak berwujud. Oleh karena itu, diperlukan ruang interaksi tersendiri dan platform media sosial yang beragam dapat menggantikan kebutuhan tersebut. Semua bidang yang disebutkan menjadi dasar pemikiran bab ini. Tujuan dari bab ini adalah untuk mengungkapkan pelajaran dari mengambil pendidikan kewirausahaan jangka panjang yang disebut *Enterprisers*, yang awalnya dirancang sebagai kursus tatap muka residensial intensif oleh fakultas dari Universitas Cambridge dan Institut Teknologi Massachusetts (MIT). Hal ini, secara paralel,

diteliti untuk memahami dan meningkatkan efikasi diri kewirausahaan di kalangan peneliti tahap awal. Penelitian saat ini menetapkan konteks pembelajaran dan pengajaran kewirausahaan yang ditujukan pada tingkat doktoral dan pascadoktoral dan mencerminkan perubahan tiba-tiba dalam penyampaian yang beralih dari versi fisik ke penyampaian online.

Penelitian saat ini mungkin memberikan kontribusi penting terhadap teori perilaku terencana (TPB) (Ajzen, 2020) dalam domain pendidikan kewirausahaan. Hasil ini memberikan dukungan empiris bahwa di negara-negara berkembang, terdapat hubungan langsung antara program kewirausahaan dan hasil kewirausahaan (kemandirian kewirausahaan dan niat berwirausaha). Menariknya, temuan ini menunjukkan bahwa intervensi jangka pendek sekalipun seperti program kewirausahaan i2i online dapat berdampak pada efikasi diri dan niat berwirausaha peserta. Terakhir, pemahaman pendidikan kewirausahaan tradisional terhadap niat berwirausaha masih terbatas, terutama mengenai isu-isu seperti pengaruh pendidikan terhadap niat peserta dan efektivitas berbagai bentuk program pendidikan. Namun demikian, sepengetahuan kami, penelitian ini masih bersifat eksploratif dan merupakan salah satu upaya pertama yang mengubah pemahaman kita tentang dampak program pendidikan kewirausahaan online terhadap hasil kewirausahaan (kemandirian wirausaha dan niat berwirausaha) selama periode COVID-19.

7.2 TINJAUAN PUSTAKA

Asal Usul Ide Inovasi

Ideas to Innovation (i2i) awalnya dikembangkan pada tahun 2002 sebagai eksperimen berani di bawah naungan Cambridge MIT Institute (CMI) untuk mengeksplorasi bagaimana semangat kewirausahaan dan metode inovatif yang mendorong kesuksesan MIT dapat diterjemahkan ke universitas-universitas di Inggris. Program residensial asli ini bertujuan untuk mengembangkan efikasi diri kewirausahaan berdasarkan teori psikologi Bandura (1977a, b, 1982, 1994). Dia mengemukakan teori bahwa ketika orang percaya pada diri sendiri dan kemampuan mereka, mereka akan lebih mungkin untuk bertindak. Dalam istilah sehari-hari hal ini hanya dinyatakan sebagai “jika Anda berpikir Anda bisa melakukannya Anda akan lebih cenderung untuk mencobanya.” Kemampuan program i2i sebelumnya (judul *Enterprisers*) untuk meningkatkan tingkat efikasi diri telah diteliti dan diterbitkan oleh Barakat dkk. (2014).

Awalnya disebut CMI Connections, program ini bertujuan untuk menyatukan lulusan untuk mencari peluang baru. Hal ini telah dimodifikasi dari kursus MIT yang disebut *LeaderShape* yang bertujuan untuk membangun kualitas kepemimpinan di kalangan mahasiswa teknik. Sejak awal kehidupan *Connections*, sudah terlihat jelas bahwa tujuan sebenarnya adalah untuk menumbuhkan dan memupuk pola pikir kewirausahaan dan memberikan keterampilan untuk memungkinkan tindakan. Oleh karena itu, tim pendiri mengembangkan kursus tersebut dan menyebutnya *Enterprisers*. Dan dari kursus umum tentang pola pikir dan keahlian, kursus ini menjadi lebih fokus untuk menstimulasi mahasiswa pascasarjana untuk mengeksplorasi praktik kewirausahaan. Evolusi ini kini dijalankan sebagai *Ideas to Innovation (i2i)* dari Bettany Center for Entrepreneurship di Cranfield University.

Melalui dukungan UE dan Universitas Teknologi Kaunas (KTU), program KEEN kini telah menyebar ke Lituania dan kawasan Baltik dengan kepemimpinan dan dukungan dari Universitas Teknik Kaunas.

Ideas to Innovation (i2i) ditujukan bagi mahasiswa doktoral dan pascadoktoral untuk membuka potensi kewirausahaan dan kreatif pada tingkat individu. Program ini juga mendorong para peneliti untuk mempertimbangkan relevansi sosial dan ekonomi dari penelitian mereka dan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan untuk mengkomersialkan hasil penelitian. Struktur program residensial tatap muka fisik didasarkan pada empat rangkaian hasil pembelajaran berikut. Setiap hari mempunyai tali pengikat sehingga memudahkan peserta untuk memahami keseluruhan tujuan hari itu dan menciptakan suasana yang “ramah pengguna”.

Program ini mencakup 4 hari, dan setiap hari mewakili satu elemen kunci: Moi (Hari 1), Ideation (Hari 2), Mur dan Baut (Hari 3), dan Bola Kristal (Hari 4). Moi mewakili motivasi, nilai, dan konteks peserta. “Ideasi” yang kedua mencakup bekerja dengan orang-orang untuk menghasilkan ide. “Intinya” yang ketiga menunjukkan pentingnya mewujudkan sesuatu. Elemen keempat “Bola Kristal” menunjukkan membuat pernyataan dan melihat ke depan. Terdapat alur cara program dijalankan seperti ditunjukkan pada Gambar 1.

Hari 1 Moi menekankan pada pemahaman diri sendiri dan motivasi, tujuan, nilai, dan tujuan pribadi. Dalam konteks kewirausahaan, jika seseorang ingin melakukan sesuatu yang berwirausaha, seseorang perlu berpikir besar dan melampaui dirinya sendiri. Untuk mendukung perkembangan tersebut, hari diakhiri dengan simulasi budaya. Ideation Hari ke-2 mendukung peserta dengan pemahaman tentang apa itu wirausaha dan proses kreatif dari mana sebuah ide muncul. Tujuannya adalah untuk memperkenalkan alat-alat kreatif bagi para peserta dan memberi mereka pengalaman menyenangkan dan kepercayaan diri dalam menemukan dan mengembangkan ide-ide kewirausahaan.

Hari ke-3 Intisari mengeksplorasi berbagai cara menuju kesuksesan termasuk tantangan sepanjang perjalanan kewirausahaan seperti kepemimpinan, membangun tim, dan perolehan sumber daya. Program ini juga mengundang para wirausaha untuk berbagi kisah mereka, dengan menekankan keberhasilan dan kegagalan. Melalui kegiatan ini kami memberikan vicarious learning dari role model. Hal ini diikuti dengan jaringan informal di mana peserta dapat bertemu dengan pengusaha berpengalaman, penasihat layanan profesional, dan industrialis serta berlatih membangun jaringan dan mempresentasikan ide-ide mereka.

Hari ke-4 Crystal Ball membekali peserta dengan seni melempar dan melihat bagaimana peserta dapat mempertahankan motivasi dan mempertahankan ide-ide mereka serta merayakan pengalaman. Menciptakan lingkungan yang aman memungkinkan peserta menjadi lebih terbuka tentang pekerjaan dan ide mereka sehingga menghasilkan percakapan yang bermakna. Program ini memberikan sentuhan ringan pada kegiatan dan menciptakan suasana menyenangkan serta menumbuhkan pola pikir kreatif.



Gambar 7.1 Skema model hunian 4 hari i2i

Selain memperkenalkan para delegasi pada serangkaian keterampilan teknis yang diperlukan untuk menjalankan bisnis (misalnya, penganggaran, pemasaran, akuntansi), program ini juga mendorong pengembangan kepercayaan diri kewirausahaan yang memadai melalui pembelajaran berdasarkan pengalaman, peluang untuk terlibat dalam praktik kewirausahaan, informasi diperoleh dari tutor dan mentor, dan peluang bagi peserta untuk mengukur kemampuan kewirausahaan mereka sendiri dalam lingkungan bebas risiko.

Refleksi memainkan peran penting dalam pelatihan. Konsisten dengan Cattaneo dan Motta (2021), pengalaman beragam kegiatan selama program kewirausahaan saja tidak cukup; peserta harus merefleksikan pengalaman mereka. Seperti yang dikatakan Cattaneo dan Motta (2021), “refleksi mengarah pada transformasi” (hlm. 186). Oleh karena itu, setiap hari pelatihan mencakup waktu tertentu yang didedikasikan untuk refleksi, baik dalam kelompok kecil maupun besar. Secara keseluruhan, program perumahan fisik mencakup beragam kegiatan (lihat Tabel 7.1) yang membuat para peserta tetap terlibat sepenuhnya. 4 hari tersebut didukung dengan periode waktu tenang untuk memungkinkan para peserta merefleksikan pembelajaran mereka, tentang diri mereka sendiri, ide-ide mereka, dan interaksi mereka sendiri dengan peserta lain. Jadwal terkini model perumahan disajikan pada Tabel 7.1.

Elemen pembelajaran yang membantu menjadikan program ini berdampak pada tingkat individu sangat beragam dan interaktif. Tidak ada persyaratan pra-membaca karena ini tentang berada pada saat ini dan mengambil tindakan. Prosesnya beralih antara sesi pleno ketika kelompok besar mendapatkan wawasan, pembicaraan, dan instruksi tentang apa yang diperlukan selanjutnya dan sesi yang difasilitasi oleh kelompok kecil, sering kali dengan dua fasilitator yang menjadi tuan rumah diskusi.

Tabel 7.1 Program rinci i2i

	Hari Ke-1	Hari Ke-2	Hari Ke-3	Hari Ke-4
08.45		Pengarahan harian	Pengarahan harian	Pengarahan harian
09.00	Pendaftaran	Aktivitas peran tim	Kebutuhan pasar dan proposisi nilai pelanggan	Anggukan
09.30				
10.00				
10.30		Merusak	Merusak	Merusak

11.00	Selamat datang dan perkenalan	Debrief peran tim Belbin	Gambaran besar dari ide anda	Mempromosikan ke panel
11.30		Menyiapkan proses kreativitas	Mendanai tahun pertama anda	
12.00	Makan siang			
12.30	Makan siang	Makan siang	Makan siang	Makan siang
13.00				
13.30	Untuk mengenal anda	Kreativitas Dimana berada peluangnya?	Keterampilan membangun jaringan dan pitching	Menjaga mimpi tatap hidup
14.00				
14.30				
15.00	Merusak	Perhentian	Perhentian	Perhentian dan keberangkatan
15.30	Memilih perjalanan i2i	Kreativitas – menuju peluang	Panel pengusaha	
16.00	Dampak penelitian anda			
16.30		Berikan anda peluang	Isirahat dan beriaplah	
17.00				
17.30	Refleksi	Refleksi		
18.00	Merusak	Merusak	Pertemuan dengan pengusaha dan industri	
18.30	Makan malam	Makan malam		
19.00				
19.30	BaFa BaFa	Perbaiki ide-ide anda	Jaringan-membangun koneksi	
21.00	Memilih proyek anda			

Pengiriman fisik manfaat memiliki interaksi tatap muka dan menjadi "pada saat ini" adalah manfaat utama dari program fisik. Jerawat informal, makan bersama, dan bergabung dalam percakapan pribadi adalah semua manfaat sampingan yang menambah nilai pada program. Kelemahannya adalah bahwa penyelenggara program meminta delegasi untuk menyerah empat hari intensif; bepergian dan mungkin tinggal jauh dari keluarga. Dan tentu saja, biaya hosting di mana saja antara 50 dan 80 orang tidak trivial. Oleh karena itu, mencapai hasil yang sama dengan menggeser program ke mode online dapat dianggap sebagai masalah untuk diskusi teoretis beberapa saat yang lalu. Namun, itu menjadi pertanyaan empiris dengan diperkenalkannya penurunan sosial dan pembatasan perjalanan yang terkait dengan tantangan COVID-19 secara global.

Pengiriman online dengan semua perubahan seputar pembatasan perjalanan dan penurunan sosial yang diperkenalkan, para pendidik tidak yakin bagaimana hilangnya sifat taktil dari metode pembelajaran akan berdampak pada individu dan bagaimana membuat peserta tetap terlibat dan bagaimana menghidupkan sesi kreativitas yang dirancang untuk interaksi tatap muka. Semua berbagai teknologi untuk kerja jarak jauh ada (mis., Zoom, tim Microsoft), tetapi tidak ada seorang pun di tim organisasi yang memiliki pengalaman

sebelumnya dari metode ini, jadi ada kurva belajar yang curam untuk semua. Liguori et al. (2021) telah menyoroti bahwa sifat kompleks dari tujuan pembelajaran dalam kurikulum wirausaha menjadi semakin rumit dan menantang saat dikirim secara online. Misalnya, tantangan utama mungkin untuk membuat kelas "pengalaman" karena banyak program wirausaha bersifat pengalaman. Dengan demikian, unsur-unsur program kewirausahaan seperti lingkungan rekan kerja, inkubator, atau infrastruktur fisik pendukung lainnya tidak mudah ditransfer ke lingkungan online.

Memang, hasil dari tutor di AS telah mengindikasikan bahwa mayoritas tutor tidak dapat mempertahankan tingkat pembelajaran pengalaman yang sama di lingkungan online (Liguori et al., 2021). Oleh karena itu, tantangan utama tampaknya adalah penurunan interaksi langsung dengan siswa, peluang jaringan, masalah logistik, dll. (Liguori et al., 2021). Meanwhile, Liguori dan Winkler (2020) telah menyarankan bahwa sementara mengajar dasar-dasar wirausaha mungkin cocok untuk mengajar secara online, mendorong pola pikir wirausaha mungkin memerlukan pendekatan nontradisional dan bahkan baru untuk pendidikan online. Secara khusus, format online menantang pendidik kewirausahaan untuk tetap gesit dan inovatif sepanjang pengiriman program (Liguori & Winkler, 2020). Mengingat masalah yang diangkat oleh para sarjana seperti Liguori et al. Dan menyadari bahwa ada elemen jadwal yang tidak dapat dikirim secara online, desain diubah menjadi model 3 hari, turun dari 4 hari.

Versi Daring

Program 3 hari ini menawarkan kegiatan bagi peserta melalui diskusi yang kaya dalam sesi kelompok besar dan kegiatan kelompok kecil dengan fasilitator. Fasilitator direkrut atas dasar bahwa setiap kelompok membutuhkan fasilitator berpengalaman dan didampingi oleh fasilitator baru, sehingga seiring berjalannya waktu jumlah fasilitator semakin bertambah. Elemen kunci dari perubahan yang harus dilakukan adalah beralih dari sesi kreativitas taktis yang dijalankan dalam model residensial ke penggunaan platform kolaborasi online yang disebut Mural untuk memungkinkan bertukar pikiran dan aktivitas kreatif serta menyediakan ruang bersama bagi para peserta (misalnya, ruang pertemuan). kegiatan pengembangan kerangka model bisnis).

Hari ke-1 dirancang untuk merefleksikan nilai-nilai pribadi dan motivasi para delegasi menggunakan aktivitas lambang yang menerapkan kreativitas melalui seni refleksi. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan lingkungan yang aman bagi peserta dengan memberikan waktu untuk interaksi pribadi dan ekspresi diri. Peserta juga berkesempatan untuk meninjau kembali penelitian masing-masing dan mendiskusikan potensi dampak dari penelitian mereka terhadap masyarakat dan lingkungan. Dengan menyampaikan sesi singkat yang terfokus, para peserta mempertahankan perhatian mereka untuk fokus pada tugas dan mengekspresikan ide-ide mereka dengan cara yang kreatif.

Hari ke-2 dilanjutkan dengan kegiatan cepat untuk fokus pada atribut dan keunggulan ide dan membekali peserta dengan keterampilan untuk melakukan evaluasi pasar secara cepat. Kami menerapkan sesi kreativitas interaktif menggunakan perpaduan alat visual dan komunikasi. Peserta diperkenalkan dengan dasar-dasar bisnis dan bagaimana menerapkannya pada penelitian akademis mereka. Melalui kegiatan short pitching yang berkesinambungan,

serta perubahan kecepatan dan fokus kegiatan, perhatian peserta tetap terjaga sepanjang hari.

Hari ke-3 Program ini mendukung pengembangan soft skill untuk mengartikulasikan ide dan keterampilan bisnis untuk meningkatkan tingkat kepercayaan diri peserta dalam mendekati ide atau hasil penelitian dengan mengidentifikasi sumber daya utama yang diperlukan untuk membangun kasus bisnis. Untuk memastikan bahwa setiap peserta menerima umpan balik, program ini berupaya untuk memastikan bahwa setiap orang memiliki kesempatan untuk mempraktikkan seni melempar baik secara tatap muka maupun dalam kelompok besar.

Dampak Program Pendidikan Kewirausahaan

Negara-negara yang ingin tumbuh dan berkembang khususnya mengakui kewirausahaan sebagai suatu keharusan (Dias & McDermott, 2006). Dalam perekonomian pasar bebas, kewirausahaan merupakan sumber inovasi yang signifikan dan sarana penting untuk meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya (Acs et al., 2014; Wong et al., 2005). Di banyak masyarakat, keinginan untuk mendorong mahasiswa menjadi wirausaha dimiliki oleh para pembuat kebijakan dan peserta pendidikan tinggi, termasuk mahasiswa itu sendiri (Bécharde & Grégoire, 2005; Dickson et al., 2008; Sanchez, 2013). Namun, pendidikan bisnis dan kewirausahaan terbukti hanya mempunyai dampak kecil (Bae et al., 2014; Rideout & Gray, 2013) atau dalam beberapa kasus bahkan memberikan dampak buruk (Fayolle & Gailly, 2015) terhadap niat berwirausaha seseorang. Namun, dengan penerapan alat multidimensi untuk mengukur efikasi diri kewirausahaan (McGee et al., 2009), diketahui bahwa program kewirausahaan yang membahas poin-poin tertentu dalam kurikulum mereka mungkin memiliki dampak berbeda pada persepsi bakat kewirausahaan siswa (Barakat dkk., 2014).

Pemahaman kontemporer tentang niat dan kecenderungan kewirausahaan individu untuk terlibat dalam kewirausahaan berfokus pada dua rangkaian pendahuluan—sifat kepribadian (Carland et al., 1988; Nicolaou et al., 2008) dan perilaku (Davidsson, 2006; Gartner, 1988). Dengan pengecualian yang jarang terjadi (Lerner et al., 2018), para ahli sepakat bahwa perilaku kewirausahaan tidak bersifat spontan atau impulsif, namun mewakili contoh perilaku yang disengaja (terencana) yang dipengaruhi oleh situasi dan konteks. Penelitian yang masih ada di bidang kewirausahaan menunjukkan bahwa model berbasis kognisi dan niat mencerminkan berbagai aspek perilaku kewirausahaan yang didorong oleh persepsi (Van Gelderen et al., 2015; Kautonen et al., 2015; Krueger, 1993). Konseptualisasi penting dari model peristiwa kewirausahaan yang disengaja (EEM) dari Shapero dan Sokol (1982) menyatakan bahwa keputusan untuk perilaku kewirausahaan berasal dari sikap—keinginan dan kelayakan yang dirasakan. Kemudian Krueger (1993) mengemukakan bahwa konstruksi dalam EEM ini sesuai dengan sikap, dan konsep kontrol perilaku yang dirasakan menjelaskan teori perilaku terencana (TPB) (Ajzen, 1991), yang merupakan model niat yang dirujuk dengan baik dalam psikologi sosial. Dengan berkembangnya penelitian pada kerangka ini, beberapa peneliti (Armitage & Conner, 2001) mengusulkan bahwa elemen kontrol dan kelayakan dalam model intensionalitas dapat dijelaskan secara memadai dengan konstruk self-efficacy (Bandura, 1994). Efikasi diri adalah sebuah konsep teori pembelajaran sosial (Bandura, 1977a,

1977b) yang mengacu pada persepsi diri individu terhadap kemampuan mereka sendiri dalam melakukan tugas-tugas tertentu. Ada empat cara utama yang digunakan individu untuk mengembangkan efikasi diri mereka: pertama, dengan menilai keadaan fisiologis dan psikologis mereka sendiri; kedua, melalui pembelajaran perwakilan (*vicarious learning*); ketiga, dengan mematuhi persuasi sosial; dan keempat, dengan menilai kinerja mereka sendiri berdasarkan pengalaman sebelumnya (Bandura, 1982).

Terlepas dari kritik lama terhadap pendidikan bisnis secara umum (Datar et al., 2011; Rubin & Dierdorff, 2013) dan implikasinya terhadap kewirausahaan (Greer, 2010), terdapat banyak bukti (Bécharde & Grégoire, 2005; Sanchez, 2013) menunjukkan bahwa pelatihan kewirausahaan yang diberikan di sekolah bisnis meningkatkan sikap siswa terhadap petualangan bisnis (Fayolle & Gailly, 2015) dan meningkatkan kebugaran umum mereka untuk tugas-tugas kewirausahaan (Åstebro & Thompson, 2011; Lazear, 2004). Selain itu, individu yang menghadiri program universitas di luar sekolah bisnis akan terpapar dan dapat memperoleh manfaat dari hubungan erat universitas dengan ekosistem kewirausahaan ketika mereka terlibat dalam memahami kemungkinan pengembangan karir dan perubahan karir di masa depan (Rasmussen & Borch, 2010; Shane, 2004). Manfaat ekonomi dari usaha yang dilakukan di universitas dapat diharapkan khususnya ketika para peneliti dan mahasiswa doktoral terlibat dalam proyek kewirausahaan yang melibatkan komersialisasi pengetahuan akademis (Agarwal & Shah, 2014; Mosey et al., 2007; Ward & Bangsal, 2009). Proyek kewirausahaan akademis tersebut dapat menghasilkan paten atau lisensi hasil penelitian. Untuk mengatasi kesenjangan dalam keterampilan kewirausahaan di kalangan peneliti dan mahasiswa doktoral di luar sekolah bisnis (Karlsson & Wigren, 2012), universitas merancang inisiatif dan proyek yang mencakup pelatihan jangka pendek dalam disiplin ilmu terkait bisnis yang ditawarkan kepada mahasiswa PhD dan akademisi yang proyek penelitiannya dapat dipertimbangkan untuk komersialisasi (Atkinson & Pelfrey, 2010; Huyghe & Knockaert, 2015). Yang paling populer terbukti adalah program yang dirancang dengan penerapan prinsip-prinsip pembelajaran eksperiensial Kolb dalam mengajarkan keterampilan kewirausahaan (Kim & Fish, 2010; Taylor & Thorpe, 2004). Program-program ini meliputi sesi ceramah yang bergantian dengan berbagai kegiatan praktik diikuti dengan dukungan bimbingan dari tutor dan fasilitator.

Mengukur Dampak Program Pendidikan Kewirausahaan

Tinjauan literatur mengenai jenis-jenis dampak pendidikan kewirausahaan mengungkapkan bahwa sebagian besar penelitian berfokus pada hubungan positif antara program pendidikan kewirausahaan dan indikator dampak subyektif (misalnya perubahan pribadi) dan obyektif (misalnya kegiatan memulai usaha) (Nabi dkk., 2012). al., 2017). Oleh karena itu, daftar indikator ini dapat mencakup lima tingkatan: (1) ukuran program kewirausahaan saat ini dan yang sedang berjalan (misalnya, minat dan kesadaran), (2) ukuran sebelum dan sesudah program (misalnya, pengetahuan, niat berwirausaha) , (3) mengukur antara 0 dan 5 tahun pasca program (misalnya, jumlah dan jenis usaha rintisan), (4) 3–10 tahun pasca program (misalnya, kelangsungan hidup usaha rintisan), dan (5) 10 tahun

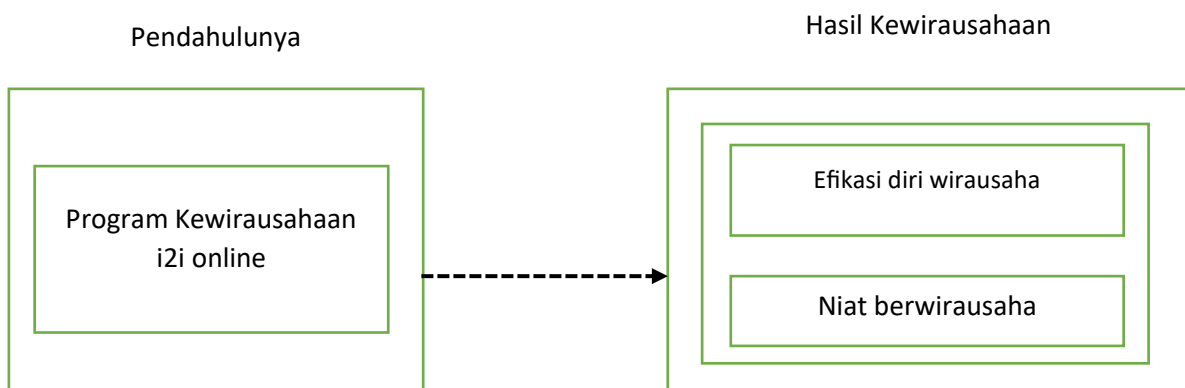
ditambah pasca program (misalnya, kontribusi terhadap masyarakat dan perekonomian) (Nabi et al., 2017).

Mengenai sifat pengalaman dari “i2i,” dampak yang paling umum pada peserta mungkin adalah niat berwirausaha berdasarkan Nabi et al. (2017), meskipun literatur menyajikan berbagai cara untuk mengukur efikasi diri kewirausahaan (lihat lebih lanjut Newman et al., 2019). Sedangkan pengukuran yang paling banyak digunakan memuat empat dimensi: pencarian, perencanaan, penyusunan, dan penerapan (McGee et al., 2009; Murugesan & Jayavelu, 2017; Newman et al., 2019). Item-item tersebut mengukur kompetensi yang dirasakan individu dalam berbagai tugas kewirausahaan (Murugesan & Jayavelu, 2017). Misalnya, penelitian terbaru oleh Wei et al. (2020) hanya mengadopsi empat item untuk mengukur efikasi diri kewirausahaan.

Sedangkan penelitian Santos dan Liguori (2019) menggunakan sepuluh item dari McGee et al. (2009) skala yang melibatkan tiga tugas kewirausahaan: pencarian, perencanaan, dan penyusunan. Studi terbaru oleh Wei et al. (2020) menggunakan skala efikasi diri kewirausahaan yang disertai dengan 19 item, yang terdiri dari 4 dimensi seperti efikasi pengenalan peluang, efikasi hubungan, efikasi manajemen, dan efikasi toleransi risiko. Dimensi pengenalan peluang berisi empat item, sedangkan dimensi terakhir disertai dengan lima item. Skala selengkapnya disajikan pada Lampiran 1 (lihat halaman kedua).

7.3 PENGEMBANGAN KERANGKA KONSEPTUAL

Seperti ditunjukkan pada Gambar 7.2, kerangka konseptual yang diusulkan disusun dengan cara berikut. Pertama, program kewirausahaan i2i yang asli (isi dan format penyampaiannya) dibuat dan dikembangkan. Kedua, hasil kewirausahaan dari dampak program pendidikan kewirausahaan diadopsi dari Newman et al. (2019) dan mencakup efikasi diri berwirausaha dan niat berwirausaha. Ketiga, hubungan antara hasil kewirausahaan pada peserta dengan program kewirausahaan i2i dijelaskan berdasarkan teori TPB dan efikasi diri Bandura (1977a, b, 1982, 1994).



Gambar 7.2 Kerangka konseptual

TPB telah digunakan secara intensif dalam penelitian untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku di berbagai domain perilaku (Ajzen, 1991, 2005, 2020), mulai dari aktivitas fisik hingga kewirausahaan. Sedangkan niat ditentukan oleh tiga faktor: (1) sikap terhadap perilaku; (2) norma subyektif; dan (3) kontrol yang dirasakan atau kemandirian diri (Tornikoski & Maalaoui, 2019). Secara khusus, TPB telah menjadi berpengaruh dalam bidang penelitian kewirausahaan selama dekade terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku wirausaha “ditentukan oleh niat berwirausaha, yang ditentukan oleh tiga faktor: (1) sikap terhadap permulaan; (2) norma subyektif; dan (3) kontrol perilaku yang dirasakan”. Oleh karena itu, baru-baru ini, Ajzen (2020) menyoroti bahwa TPB “dimulai dengan definisi eksplisit tentang perilaku yang diminati dalam kaitannya dengan targetnya, tindakan yang terlibat, konteks terjadinya, dan kerangka waktunya”.

Berdasarkan diskusi ini, hubungan antara pendidikan kewirausahaan i2i online dan hasilnya didasarkan/dibingkai oleh teori TPB dan efikasi diri oleh Bandura (1977a, 1977b, 1982, 1994). Oleh karena itu, program i2i online (isi dan format penyampaiannya) dianggap sebagai pendahuluan untuk hasil kewirausahaan (kemandirian wirausaha dan niat berwirausaha). Mengenai sifat pengalaman dari program kewirausahaan online i2i, program ini mencakup lebih dari 20 kegiatan. Model yang diusulkan disajikan pada Gambar 7.2.

Konsisten dengan hasil program kewirausahaan i2i sebelumnya (judul—Perusahaan) dalam tatap muka, tingkat efikasi diri dapat ditingkatkan melalui program ini (Barakat et al., 2014). Hal serupa juga terjadi pada penelitian lain terhadap siswa sekolah menengah yang menunjukkan bahwa program pelatihan kewirausahaan dapat meningkatkan hasil kewirausahaan secara keseluruhan (yaitu, efikasi diri kewirausahaan dan kewaspadaan kewirausahaan).

Berdasarkan pembahasan di atas, dampak program kewirausahaan i2i online pengalaman terhadap peserta mencakup dua hasil kewirausahaan: efikasi diri wirausaha dan niat berwirausaha. Secara keseluruhan, program online i2i dapat mengubah efikasi diri wirausaha dan mengarah pada niat berwirausaha. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian dirumuskan: RQ1 Hasil seperti apa (yaitu, efikasi diri wirausaha, niat berwirausaha) yang berdampak pada program kewirausahaan online i2i terhadap peserta?

7.4 METODE YANG DIGUNAKAN

Pendekatan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, pendekatan penelitian kualitatif diterapkan. Metode kasus tunggal digunakan. Studi kasus memungkinkan kita untuk menjawab pertanyaan “Apa” dan membuat analisis mendalam terhadap fenomena tersebut. Konsisten dengan Chu dan Ke (2017), metodologi ini dikembangkan dan ditunjukkan pada Tabel 7.2.

Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui dua jenis wawancara, yaitu wawancara tertulis terstruktur dengan peserta yang mengikuti program daring dan wawancara semi terstruktur dengan fasilitator/tutor. Oleh karena itu, wawancara tertulis untuk delegasi i2i dikumpulkan

melalui email. Beberapa klarifikasi dilakukan melalui email, media sosial (Facebook, WhatsApp), dan panggilan telepon.

Panduan wawancara peserta program i2i disusun berdasarkan tinjauan literatur (Tabel 7.8, Kuesioner; Lampiran 1). Sementara itu, protokol wawancara semi terstruktur untuk fasilitator telah tersedia (Tabel 7.9; Lampiran 2). Gambaran lengkap mengenai fasilitator disajikan pada Tabel 7.10 (Lampiran 3).

Tabel 7.2 Strategi penelitian dan metode pengumpulan data

Strategi penelitian	Metode pengumpulan data	Tipe/konteks data	Sampel ukuran sampel	Tanggal/periode pengumpulan data
Kualitatif	Wawancara tertulis terstruktur	Data utama	peserta i2i ^a	Mei hingga Juni 2021
	Wawancara semi terstruktur	Data utama	fasilitator i2i ^b	23–24 Juni di Zoom

a. Jumlah delegasi adalah sembilan. Dua responden tidak menjawab seluruh pertanyaan

b. Dua fasilitator terlibat. Periode analisis tidak mencakup seluruh aktivitas kelompok, melainkan hanya aktivitas 3 hari saja

Peserta terdiri dari mahasiswa doktoral dan postdocs dari Lithuania. Konsisten dengan Melyoki dan Gielnik (2020), penelitian ini menerapkan pendekatan acak untuk memilih peserta penelitian setelah pelatihan online i2i. Semua wawancara dilakukan dalam bahasa Inggris. Konsisten dengan Gadeikienė dkk. (2021), kriteria utama untuk menyelesaikan pengumpulan data bergantung pada keputusan peneliti apakah orang yang diwawancarai baru memberikan informasi baru terhadap fenomena yang diselidiki. Data yang dikumpulkan mewakili tingkat data kualitatif yang sesuai dan cukup untuk kasus ini.

Analisis Data

Untuk menganalisis data dari kedua wawancara tersebut, digunakan analisis isi kualitatif (analisis tematik). Proses pengkodean dilakukan secara manual dengan menetapkan kata kunci, mengelompokkan kode, menyorot kutipan, dan kemudian menetapkan tema dari kode tersebut. Respons proses pengkodean dilakukan secara manual dengan menetapkan kata kunci, mengelompokkan kode, dan menyorot kutipan.

Tabel 7.11 – 15 menyajikan kode dan deskripsi untuk pertanyaan Q4, Q5, Q6 (Lampiran 4–6), dan Q9–Q10 (Lampiran 8). Tabel 15 memuat kode Q8 (lihat kolom pertama). Untuk data kuantitatif (Q7), analisis deskriptif dilakukan dengan SPSS. Durasi rata-rata wawancara kedua fasilitator adalah sekitar 60 menit (60 menit 6 detik) (FAS_01 54.03 menit, FAS_02 67.17 menit). Khususnya, rekaman audio ditranskripsi menggunakan perangkat lunak transkripsi otomatis “Happy Scribe” yang telah banyak digunakan dalam penelitian sebelumnya (Gadeikienė et al., 2021). Secara total, kedua file mencakup 19.529 kata dan 47 halaman (FAS_01 ¼ 7405 kata; 17 halaman, FAS_02 ¼ 12.124 kata; 30 halaman).

7.5 HASIL

Hasil Utama Wawancara Fasilitator

Mengenai pengalaman fasilitasi dengan program i2i, fasilitator (FAS_01) menggarisbawahi bahwa dia “dua kali berada di lokasi dan terkadang saya pikir sekarang online, saya seperti ini. Jadi seluruhnya <... > empat kali.” Senada dengan itu, fasilitator lain (FAS_02) menyebutkan bahwa ia mulai memfasilitasi program kewirausahaan pada tahun 2012, dan jumlahnya lebih dari sepuluh kali lipat. Secara khusus, program i2i difasilitasi bersama dengan para pendiri program yang terdiri dari “< . > antara lima dan tujuh” (FAS_02). Selain itu, kedua fasilitator menyebutkan bahwa mereka memfasilitasi berbagai format i2i (misalnya online, di tempat). Tabel 7.3 merangkum hasil analisis data pertanyaan terkait pengalaman fasilitasi dalam program i2i.

Tabel 7.3 Struktur sampel

Kode orang yang diwawancarai	Karakteristik demografis (yaitu gender)	Pengalaman fasilitator dalam program i2i	Format program i2i
FAS_01	Perempuan	4 kali	Daring, di tempat
FAS_02	Perempuan	~5–7 kali	Daring, di tempat

Konten dan Pengiriman Program Online i2i

Mengenai lamanya program i2i, kedua fasilitator berpendapat bahwa program ini sangat intensif. Tak perlu khawatir, baik program i2i di tempat maupun online selalu disusun dengan cara yang sangat intensif. Memang benar, program online ini “dirancang [untuk tiga hari] <.. > kami harus memikirkan hal ini <.. > Dan empat hari itu baik, tetapi empat hari berturut-turut dengan online itu sulit” (FAS_02) untuk menerapkannya. Seperti yang dijelaskan oleh fasilitator tentang bagian dari sebuah agenda: “hari pertama adalah tentang pengenalan <.. > [dan] semua tentang tim. <.. > hari kedua <.. > [mencakup] percakapan mendalam dan topik mendalam” (FAS_01). Secara khusus, hari kedua mencakup berbagai sesi seperti sesi tentang ide penelitian peserta, kreativitas, dan peluang untuk melakukan pitch serta sesi interaktif dengan para wirausaha. Hari terakhir didedikasikan untuk kanvas model bisnis, arus kas, dan persiapan akhir serta presentasi ke panel.

Perlu diketahui bahwa salah satu fasilitator telah menjelaskan bagaimana program online i2i disesuaikan dengan potensi kebutuhan peserta. Seperti yang dijelaskan oleh fasilitator bahwa “<... > semua orang sedikit kelelahan karena lockdown pertama yang cukup intens. Semuanya ada di Zoom” (FAS_02). Oleh karena itu, berdasarkan jawaban kedua fasilitator, beberapa kegiatan i2i dihilangkan (atau dipersingkat) dari program i2i karena sulit dijalankan secara online sehingga memerlukan waktu lebih lama. Misalnya, fasilitator telah menyebutkan kegiatan lambang (yang mencakup nilai-nilai pribadi, kekuatan, moto hidup, dll.) bahwa ini “benar-benar merupakan pengalaman yang luar biasa dan saya sangat menyukainya <.. > [tetapi] kita mungkin memilikinya memerlukan sedikit waktu lagi” (FAS_01) untuk itu.

Program ini dirancang untuk memenuhi berbagai kebutuhan peserta dan, dengan demikian, mempertimbangkan konteksnya dengan sangat hati-hati (yaitu, format online). Sebagai fasilitator menyatakan bahwa “<.. >kami tahu bahwa kami perlu melayani orang-orang yang introvert dan juga ekstrovert<.. > ada waktu untuk memiliki ruang pribadi Anda”(FAS_02). Mengenai struktur program, fasilitator telah menyoroti bahwa program tersebut “<... >sangat terstruktur dan sangat tepat” (FAS_01). Selain itu, kegiatan baru ditambahkan ke dalam program, seperti kuis budaya yang diadaptasi untuk versi online. Seorang fasilitator menyebutkan bahwa mereka “memutuskan untuk mengadakan lomba kuis budaya. Namun selama lokakarya penuh [program i2i di lokasi], ini seperti permainan tiga jam <.. >. Kami menggantinya dengan elemen satu jam, <.. > yang sedikit hilang dari keseluruhan konten online [versus] tatap muka. Namun <.. >Saya rasa kami tidak melewatkan dampak yang selama ini kami pikir masih kami berikan” (FAS_02).

Program i2i online melibatkan waktu istirahat yang terbatas (misalnya rehat kopi, makan siang). Alasan utamanya adalah untuk menarik perhatian peserta terhadap konten dan meningkatkan tingkat motivasi mereka. Seperti yang dikatakan oleh fasilitator, “<.. > empat puluh lima menit dan kemudian Anda perlu istirahat. Ini seperti kemampuan otak pada umumnya. <.. >Anda tidak dapat melakukannya secara berbeda, Anda tidak dapat memiliki terlalu banyak waktu istirahat karena orang-orang akan seperti tertidur dan kehilangan motivasi <.. >” (FAS_01). Senada dengan itu, fasilitator lain juga menyoroti pentingnya kegiatan selama istirahat yang memungkinkan peserta untuk rileks secara mental. Misalnya, aktivitas dapat mencakup “<.. > pasif atau yoga, musik atau apa pun <.. >” (FAS_02). Khususnya, berdasarkan data, waktu istirahat tambahan diatur di ruangan kecil (yaitu ruang istirahat) berdasarkan situasinya.

Kedua fasilitator sepakat tentang pentingnya platform kolaborasi digital seperti Mural.co yang digunakan untuk mendukung kegiatan i2i. Platform Mural menyediakan ruang digital dimana seluruh peserta dapat berkolaborasi secara visual. Sebagai contoh ungkapan fasilitator “<.. >kami punya mural besar ini <.. > dimana semua orang menulis sesuatu dan apa yang mereka [peserta] harapkan. <.. >Sebenarnya, [itu] bekerja cukup baik. Saya terkejut Anda bisa melihat semua <.. >seperti memperbesar dan mengetik sesuatu” (FAS_02). Selain itu, aktivitas arus kas diselenggarakan di platform Mural.co.

Singkatnya, fasilitator telah menyoroti bahwa program ini diterapkan pada konteks online dengan sangat hati-hati, dan beberapa kegiatan baru ditawarkan kepada para peserta. Sementara itu, jangka waktu untuk beberapa tugas dijadwalkan terlalu singkat bagi peserta, dan dapat dijelaskan bahwa lingkungan online memerlukan waktu tambahan dari peserta untuk memahami suatu tugas dan kemudian mengerjakannya. Terakhir, jumlah waktu istirahat yang tepat harus dirancang dalam program karena peserta harus bersantai secara mental dari beragam platform digital dan kembali beraktivitas dengan pikiran segar.

Hasil Utama Wawancara Peserta i2i

Karakteristik Profil Demografis

Secara total, sembilan peserta (42,85% dari pelatihan penuh) telah menyelesaikan kuesioner. Sampelnya lebih banyak terdiri dari partisipan perempuan (7; 77,77%). Rata-rata

umurnya dibawah 33 (M 32,77) tahun. Mayoritas peserta (5; 55,55%) memiliki gelar PhD di berbagai bidang (misalnya, teknik kimia, ilmu psikologi dan perilaku, ilmu material, psikiatri, farmasi, teknik mesin). Sementara itu, peserta lainnya memiliki gelar master, dan satu peserta terlibat dalam studi PhD.

Hanya tiga peserta yang memiliki latar belakang bisnis dalam keluarga (3; 33,33%), seperti ibu wiraswasta atau ayah wirausaha dan saudara laki-laki. Secara khusus, salah satu anggota keluarga peserta adalah peneliti dan baru-baru ini mulai menjalankan bisnis mereka berdasarkan penelitian. Menariknya, sebagian besar peserta tidak memiliki pendidikan bisnis formal (6; 66,66%), sedangkan 3 peserta lainnya memiliki gelar MBA dan/atau master di bidang manajemen, teknologi informasi, dan manajemen layanan serta pengalaman praktis dalam bisnis selama lebih dari 10 tahun.

Tabel 7.4 Pengalaman berwirausaha peserta (Q4)

Jenis pengalaman	Penjelasan
Pengalaman/pengetahuan kewirausahaan	Peserta 1: “[... .] Saya baru-baru ini ikut mendirikan sebuah perusahaan teknologi, kami sedang dalam tahap memvalidasi teknologi tersebut pada tingkat yang relevan secara komersial skala”
Pengalaman kerja	Peserta 2: “[...] inisiatif dan konsultasi sektor publik dan sosial” Peserta 4: “[... .] Saya punya pengalaman dengan inisiatif sosial” Peserta 6: “[... .] berhubungan langsung dengan merek dan pengembangan bisnis. Juga, mulai tahun 2015, saya adalah konsultan pemasaran dan [menyediakan] konsultasi untuk startup dan UKM <.. > mencakup strategi bisnis, strategi pemasaran dan komunikasi, topik pengembangan bisnis ramah lingkungan” Peserta 8: “[... .] Saya sempat bekerja di sektor swasta. Setelah itu, Saya memasuki studi PhD. Saat ini saya terlibat dalam berbagai proyek yang tidak hanya bersifat ilmiah <.. >”
Pendidikan	Peserta 1: “[.. .] Saya telah mengikuti beberapa kursus singkat di universitas tentang inovasi dan kewirausahaan <.. > beberapa kursus tentang kewirausahaan sosial <.. >” Peserta 4: “[... .] Saya mengikuti beberapa seminar dan lokakarya tentang kewirausahaan <.. >”
Lainnya	Peserta 9: “[... .] Saya memang punya ide bagaimana dan harus mulai dari mana karena anggota keluargaku mempunyai perusahaan kecil”

Mengenai pengalaman kewirausahaan, terdapat beragam jenis pengalaman yang teridentifikasi seperti pengalaman kewirausahaan sebelumnya (atau bahkan saat ini), pengetahuan kewirausahaan sebagai hasil dari pengalaman dan pendidikan sebelumnya, dan pengalaman kerja di dunia usaha atau/dan di sektor publik. Oleh karena itu, tampaknya masuk akal untuk membedakan pengalaman kewirausahaan menjadi pengalaman/pengetahuan

kewirausahaan, pengalaman kerja, pendidikan, dan lain-lain (Tabel 7.4). Yang terakhir mewakili pengamatan peserta terhadap anggota keluarga di lingkungan keluarganya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar peserta memiliki pengalaman kerja di sektor swasta, diikuti oleh beberapa peserta yang memiliki pengetahuan kewirausahaan dari berbagai program pendidikan. Khususnya, hanya satu peserta yang mengungkapkan pengalaman kewirausahaan.

Keyakinan pada Kemampuan Sendiri untuk Memecahkan Masalah Terkait Ide Bisnis

Dalam hal ini, kepercayaan diri menjelaskan bagaimana perasaan individu terhadap kemampuannya dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan ide bisnis. Hasilnya menunjukkan bahwa hampir semua peserta i2i menunjukkan rasa percaya diri yang tinggi (lihat Tabel 7.5). Selain itu, beberapa peserta menyoroti bahwa tim mereka memainkan peran penting dalam memecahkan berbagai masalah. Hanya sedikit peserta yang mengungkapkan keraguan mereka mengenai pengetahuan spesifik suatu bidang (yaitu pemasaran) atau rendahnya upaya pribadi untuk pengembangan ide.

Tabel 7.5 Keyakinan Terhadap Kemampuan Sendiri dalam Memecahkan Masalah Terkait Ide Bisnis (Q5)

Tipe kepercayaan diri	Penjelasan
Kepercayaan diri yang tinggi	<p>Peserta 1: “[... .] Saya sangat sadar akan ketidakpastian seputar penelitian dan pengembangan teknologi dan tingginya risiko kegagalan secara keseluruhan. Saya tidak membiarkan diri saya terjebak dalam kelumpuhan analisis. <.. .>”</p> <p>Peserta 2: “[. .] Saya yakin saya bisa memecahkan masalah yang berkaitan dengan ide bisnis saya, terutama yang lebih bersifat teknis dan pada sisi implementasi <.. .>”</p> <p>Peserta 5: “[... .]Saya memiliki latar belakang ilmiah yang diperlukan untuk mengembangkan produk baru. Selain itu, sebagai mahasiswa PhD saya telah mengembangkan banyak kompetensi profesional yang akan membantu dalam bisnis”</p> <p>Peserta 6: “[... .] Saya merasa percaya diri karena saya menghadapi berbagai situasi masalah bisnis selama pengalaman kerja saya”</p> <p>Peserta 7: “[. .] Tingkat kepercayaan [terkait] dengan ide dan isi ide <.. .>”</p> <p>Peserta 8 : “[. .] Saya mempunyai kompetensi dalam memilih senyawa aktif untuk produk <.. .>. Setelah banyak melakukan penelitian, saya mempunyai pengalaman dalam mengembangkan teknologi produksi dan melakukan penelitian. Pengetahuan dan keterampilan saya terkait dengan pengembangan produk <.. .>”</p> <p>Peserta 9: “[... .] Saya sangat yakin bahwa saya mampu menemukan solusi ilmiah terhadap masalah yang berkaitan dengan ide bisnis saya dan saya cukup yakin bahwa saya akan mampu “menjual” solusi tersebut <.. .>”</p>

Keyakinan rendah atau keraguan diri	Peserta 3: “[... .]Saya tidak yakin ide saya akan mendapat dukungan dari masyarakat dan dunia usaha. Keraguanku adalah alasan mengapa aku tidak bekerja keras dengan ide-ideku” Peserta 7: “[... .] Saya tidak punya banyak [pengetahuan] dalam pengembangan ide bisnis, area pemasaran”
Kepercayaan diri dalam tim	Peserta 1: “[. .] Saya senang memiliki tim yang terdiri dari beragam pakar di sisi saya <.. > .
Lainnya	Peserta 4: “[... .] Saya perlu memiliki tim yang percaya pada ide saya dan semua masalah akan terselesaikan” Peserta 9: “[... .] Saya merasakan beberapa ketidakpastian terkait dengan tim—Itu mungkin terbukti sulit untuk membujuk spesialis tertentu untuk bergabung”

Pengaruh Program i2i Online terhadap Hasil Kewirausahaan: Efikasi Diri dan Niat

Skala Efikasi Diri (Q7) Data menunjukkan pada Gambar 7.3 bahwa nilai rata-rata dari empat dimensi yang dinilai oleh peserta (pengenalan peluang, hubungan, manajemen, toleransi risiko) sangat mirip dan bervariasi dari 5,08 hingga 5,53. Menariknya, dimensi hubungan mendapat nilai tertinggi – 5,53 – diikuti oleh dimensi toleransi risiko (5,44). Sedangkan nilai rata-rata dimensi pengenalan peluang (5,19) dan manajemen (5,08) hampir sama dan lebih kecil dibandingkan sebelumnya.



Gambar 7.3 Nilai rata-rata empat dimensi efikasi diri wirausaha (pengenalan peluang, hubungan, manajemen, toleransi risiko) berdasarkan Wei et al. (2020) (N ¼ 9)

Mengenai nilai individu (lihat Gambar 7.3), data menunjukkan bahwa hampir semua peserta menyadari peluang secara setara (nilai rata-rata di atas 4,5). Khususnya, nilai dimensi

hubungan antar partisipan lebih tinggi dan berada di atas 5, namun hanya satu partisipan yang memiliki nilai rata-rata terendah (4,2). Dimensi manajemen juga memperoleh nilai rata-rata yang relatif tinggi (di atas 4,6). Menariknya, sebagian besar peserta mengindikasikan bahwa mereka memang mengelola risiko (nilai rata-rata di atas 5,2), kecuali dua peserta (lihat Gambar 7.3). Singkatnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa program i2i online telah meningkatkan efikasi diri wirausaha para peserta.

Niat berwirausaha Mayoritas peserta menyatakan bahwa mereka menabung (lihat Tabel 7.15; Lampiran 9). Hanya satu peserta yang menyebutkan bahwa dia sedang mencoba mencari pendanaan untuk usaha baru. Empat peserta (4; 44,44%) tidak menabung. Apalagi, dua di antaranya menyebutkan sedang berinvestasi.

Niat Memulai Usaha Baru

Menariknya, hampir seluruh peserta (7;77,77%) berpendapat bahwa mereka berharap dapat memulai usaha sendiri dalam waktu dekat (Tabel 7.6). Lebih khusus lagi, hanya sedikit peserta yang sudah memulainya. Hanya satu peserta yang tidak memikirkan usahanya sendiri, dan satu peserta tidak yakin dengan semuanya. Karena peserta menulis “sangat tidak mungkin,” namun jika kondisinya berubah, maka peserta berargumen bahwa “<Saya pasti akan mempertimbangkannya dan mencoba membuat proyek baru <.. > ” (Peserta 2). Singkatnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden tertarik pada usaha mereka sendiri. Secara khusus, hasil ini selaras dengan nilai-nilai efikasi diri (lihat pembahasan di atas).

Tabel 7.6 Niat peserta untuk memulai usaha baru (Q8)

Niat untuk memulai usaha baru	Penjelasan
Niat positif	<p>Peserta 1: “[... .] Saya yakin bahwa saya akan ikut mendirikan setidaknya satu usaha wirausaha lagi <.. >. Hari ini, saya akan menempatkan kemungkinannya pada 75%”</p> <p>Peserta 4: “[.. .] Saya mempunyai rencana untuk memulai bisnis saya sendiri”</p> <p>Peserta 5: “[.. .] Saya telah mendirikan perusahaan rintisan dan saya berharap untuk membuat bisnis yang sukses dalam 5 tahun ke depan”</p> <p>Peserta 6: “[.. .] 100% <.. > Saya melihat diri saya sedang mengembangkan proyek individu/kustom dan ide bisnis (sebagai konsultan eksternal) terkait dengan produk yang saya buat saat ini”</p> <p>Peserta 7: “[... .] Kemungkinan besar, saya sudah memulai usaha saya <.. > Saya sudah bekerja”</p> <p>Peserta 8 : “[... .] Saya mempunyai pemikiran untuk memulai bisnis spin-off”</p> <p>Peserta 9 : “[... .] Kemungkinan besar pekerjaan akan dilanjutkan di perusahaan keluarga saat ini, namun ada kemungkinan saya akan memulainya usaha saya sendiri. Itu akan terjadi jika rencana saat ini tidak berhasil. Kemungkinannya <.. >~40%.”</p>

Niatnya tidak jelas	Peserta 3 : “[.. .] Mungkin, saya tidak yakin <.. > Saya akan mencari yang baru satu”
---------------------	---

Tabel 7.7 Praktik pembelajaran tentang usaha baru (Q10)

Praktek pembelajaran tentang usaha baru	Penjelasan
Belajar tentang usaha baru secara intensif	Peserta 1: “[.. .] Saya terus-menerus belajar tentang usaha-usaha baru dan mencoba mengikuti perkembangan di bidang kewirausahaan” Peserta 5: “[.. .] setelah menyelesaikan program i2i saya telah berpartisipasi dalam program yang lebih lama dan lebih banyak lagi. mata kuliah tertentu [ilmu kehidupan] <.. >” Peserta 6: “[.. .] Itu sebabnya saya [mengambil] PhD” Peserta 7: “[... .] 1/7 waktu saya sebagian besar di akhir pekan” Peserta 8: “[... .] Dalam beberapa tahun terakhir, perpustakaan rumah saya telah diisi ulang dengan biografi pengusaha dan buku bisnis. Saya mendengarkan podcast dan tutorial tentang topik ini”
Jarang sekali belajar tentang usaha baru	Peserta 2: “[.. .] Tidak terlalu banyak <.. >” Peserta 4: “[... .] Saat ini tidak terlalu banyak”
Lainnya	Peserta 9: “[... .] Saat ini peninjauan terhadap teknologi dan penelitian ilmiah yang ada sedang dilakukan. Prototipe juga sedang dibuat dan diuji”

Catatan. Peserta 3 menyatakan “Ya” untuk mempelajari usaha baru namun tidak menjelaskan secara spesifik

Mengenai pembelajaran tentang usaha baru, sebagian besar peserta menyoroti apa yang mereka lakukan, namun praktik mereka berbeda (Tabel 7,7). Misalnya, salah satu peserta sedang mengambil gelar PhD yang membantu mengembangkan ide bisnis lebih lanjut. Sementara itu, salah satu peserta mengikuti kursus tertentu yang berhubungan langsung dengan ide bisnis (misalnya domain ilmu hayat) setelah program kewirausahaan i2i. Selain itu, beragam jenis sumber disebutkan oleh peserta, termasuk buku, podcast, dan tutorial/kursus. Semua jawaban peserta tersebut menunjukkan bahwa mereka termotivasi untuk terus maju setelah program dan niat mereka diwujudkan dalam berbagai cara.

Mengenai pertanyaan bahwa program i2i online mempengaruhi kesadaran mereka untuk memulai usaha baru, sebagian besar peserta menyatakan bahwa program i2i online memang berdampak pada sikap mereka terhadap usaha baru atau meningkatkan tingkat kepercayaan diri mereka untuk memikirkannya. Misalnya, ada yang mencatat bahwa sesi langsung dengan wirausahawan berdampak pada keputusan: “<... > [pengusaha] lain memotivasi saya, dan saya mulai memikirkan bisnis saya sendiri” (Peserta 04), sementara yang lain telah menyebutkan dampak positif program i2i online terhadap ide usaha baru “Kursus i2i

tentu saja mendorong saya untuk memulai usaha baru <.. >” (Peserta 09). Mengenai tingkat kepercayaan diri, salah satu peserta menyebutkan bahwa “<.. >umpan balik positif dari peserta lain, dosen dan penyelenggara menyemangati dan membuat saya lebih percaya diri” (Peserta 05). Selain itu, salah satu peserta memiliki keraguan pada diri sendiri dan memiliki ide bisnis namun masih kurang berani mengambil tindakan karena kurangnya pengalaman. Sementara itu, tiga peserta sudah mengambil keputusan tentang usaha baru atau yang diinginkan sebelum kursus i2i diselenggarakan.

Tindakan/Sumber Daya Pertanyaan berikutnya adalah tentang langkah-langkah apa yang diperlukan untuk memulai usaha baru. Para delegasi telah menyoroti beragam jenis sumber daya seperti pengetahuan khusus, sumber daya manusia, sumber daya fisik (misalnya peralatan khusus), dan sumber daya keuangan (misalnya hibah keuangan, keuangan pribadi). Beberapa kutipan mendukung hal ini: “<.. >Saya menemukan orang dan benda seperti apa yang saya butuhkan dan saya mulai mencari orang yang tepat” (Peserta 4); “Peralatan laboratorium di pasar lokal kurang <.. >” (Peserta 06) dan “Saya hanya butuh lebih banyak uang untuk memulai <.. >” (Peserta 09). Pentingnya pengetahuan juga telah diakui “<.. > Saya telah belajar tentang organisasi nirlaba lean dan wirausaha sosial <.. > Saya telah terpilih untuk <.. > program <.. >.”

7.6 KESIMPULAN

Program i2i dirancang untuk menggunakan pendekatan pengalaman terhadap pendidikan kewirausahaan. Program ini mencakup berbagai kegiatan yang mencakup kegiatan kelompok besar (misalnya, semangat suatu perusahaan) dan kegiatan kelompok kecil (misalnya, memahami peran tim). Hubungan antara pendahulu dari efikasi diri wirausaha dan efikasi diri wirausaha serta efikasi diri wirausaha dan niat berwirausaha dieksplorasi. Data tentang i2i online dikumpulkan melalui dua jenis wawancara – wawancara semi terstruktur dengan fasilitator/tutor dan wawancara tertulis terstruktur dengan peserta i2i online.

Hasil wawancara fasilitator menyoroti pentingnya konten yang disesuaikan dengan lingkungan online dan keragaman (kegiatannya). Ditegaskan juga bahwa konten i2i disesuaikan dengan format online dengan hati-hati dan dapat memenuhi berbagai jenis peserta dan kebutuhan mereka, termasuk introvert dan ekstrovert. Yang penting, struktur program untuk versi online i2i melibatkan kegiatan-kegiatan baru yang membantu mempertahankan perhatian dan minat peserta terhadap konten. Program yang dianalisis melibatkan kuis budaya virtual yang dijalankan untuk interaksi sosial. Selain itu, platform kolaborasi digital seperti Mural.co juga memainkan peran penting dalam keterlibatan peserta dalam aktivitas tertentu, namun durasi aktivitas (misalnya arus kas) pada platform harus dipertimbangkan. Hasilnya menunjukkan bahwa tidak semua peserta dapat menyelesaikan suatu tugas dalam waktu yang lebih singkat.

Temuan kami menunjukkan bahwa program i2i online meningkatkan pengetahuan kewirausahaan peserta dan meningkatkan motivasi mereka untuk memulai usaha. Selain itu, hasil utama mendukung berbagai kegiatan program kewirausahaan i2i online (misalnya pengusaha sukses dan mentor) yang didukung dengan kolaborasi digital, dan platform

komunikasi dapat menjadi pendahulu atau bahkan katalis untuk meningkatkan niat kewirausahaan (yaitu memulai usaha mereka). Meski demikian, hasilnya menunjukkan bahwa hampir semua peserta i2i meningkatkan tingkat kepercayaan diri mereka. Pelatihan pitching online telah diidentifikasi sebagai keterampilan praktis utama yang dapat diterapkan pada pengalaman presentasi di masa depan kepada audiens yang lebih besar.

Dari sudut pandang pembelajaran, secara keseluruhan konten dapat disampaikan secara online seperti halnya tatap muka asalkan ada alat pendukungnya dan tidak sekedar memberikan ceramah secara online. Alat pendukung dalam hal ini mencakup platform kolaborasi, kuis, acara yang sedang berlangsung di luar program singkat 3 hari, dan serangkaian tugas akhir yang dapat diserahkan kepada para peserta. Hal ini juga sangat bergantung pada peran fasilitator yang dapat dialihkan dari tatap muka ke versi online, dan tampaknya elemen utama yang mendasarinya adalah seperangkat nilai-nilai bersama dan tujuan bersama untuk meningkatkan kemandirian serta niat berwirausaha.

Dari sudut pandang praktis, pembelajaran utama yang dapat diambil adalah bahwa tim pengantar harus melakukan lebih banyak persiapan karena pesertanya ada atau tidak, tidak hanya di saat rehat kopi atau makan siang. Mempertahankan interaksi sosial untuk membangun kepercayaan dan empati dan tidak menjadikan seluruh usaha menjadi sebuah tugas tetap menjadi tantangan utama dalam jenis pelatihan dan intervensi umum ini. Perjalanan kita masih panjang untuk lebih memahami bagaimana hal ini dapat dikembangkan.

7.7 IMPLIKASI TEORITIS

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi teoritis. Kebaruannya adalah bahwa penelitian saat ini menyelidiki hubungan antara program kewirausahaan i2i terhadap efikasi diri berwirausaha peserta dan niat berwirausaha. Sementara itu, literatur sebelumnya menekankan pengaruh program kewirausahaan terhadap efikasi diri dan niat berwirausaha peserta dalam tatap muka atau secara fisik. Dengan kata lain, program kewirausahaan yang berbasis experiential learning diselenggarakan dalam suasana tatap muka dimana banyak variabel dapat dikontrol. Misalnya, interaksi interpersonal antara peserta dan bahkan antara peserta dan mentor dapat dideteksi dan dikelola dengan lebih mudah dalam tatap muka dibandingkan dengan pelatihan versi online ketika banyak peserta tidak menggunakan fungsi a kamera menyala.

Model yang kami usulkan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang program kewirausahaan online, dan bagaimana hal ini berdampak pada efikasi diri dan niat berwirausaha peserta, meskipun program kewirausahaan yang dianalisis i2i bersifat singkat dan intensif dan mungkin tidak cukup untuk menumbuhkan niat berwirausaha bagi para peserta. semua peserta. Oleh karena itu, acara lanjutan seperti kompetisi pitch atau bahkan sesi pelatihan mungkin berguna untuk mempertahankan efikasi diri kewirausahaan sepanjang waktu yang mengarah pada niat berwirausaha.

Keterbatasan

Penelitian saat ini menganalisis model hubungan sebab-akibat yang sederhana dan menghindari model mediasi umum dimana efikasi diri wirausaha dapat menjadi variabel

mediator antara variabel independen (program i2i) dan variabel dependen (intensi berwirausaha). Untuk mengetahui dampak ini, penelitian kuantitatif dengan sampel program kewirausahaan yang lebih signifikan direkomendasikan untuk penelitian selanjutnya. Sementara penelitian ini hanya melibatkan dua orang fasilitator program i2i yang berpengalaman. Studi penelitian di masa depan mungkin mencakup daftar lengkap fasilitator program kewirausahaan.

Penelitian saat ini menganalisis hubungan program kewirausahaan (experiential learning) terhadap efikasi diri peserta dan niat berwirausaha. Memang peserta program bisa berbeda-beda berdasarkan kemampuannya dalam memulai dan menjalankan usahanya. Sebagian konsisten dengan saran Krueger dan Welppe (2014) untuk wirausaha sosial, penelitian di masa depan mungkin menyelidiki hubungan antara pembelajaran berdasarkan pengalaman online terhadap program kewirausahaan, kemampuan peserta dan dampaknya terhadap niat berwirausaha.

Yang terakhir, penelitian lain di masa depan dapat mencakup evaluasi dampak program kewirausahaan terhadap niat berwirausaha peserta dalam jangka waktu yang lebih panjang. Oleh karena itu, berdasarkan pengalaman sukses program Enterprises yang dibuat oleh MIT dan universitas Cambridge sebelumnya, program saat ini diadaptasi untuk lingkungan online, dan dapat bertindak sebagai katalisator untuk dampak jangka panjang terhadap perekonomian (Kelly, 2005). Oleh karena itu, penelitian di masa depan mungkin mencakup pandangan jangka panjang dalam mengevaluasi dampak program kewirausahaan online.

DAFTAR PUSTAKA

- Acs, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National Systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43(3), 476–494.
- Agarwal, R., & Shah, S. K. (2014). Knowledge sources of entrepreneurship: Firm formation by academic, user and employee innovators. *Research Policy*, 43(7), 1109–1133.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality and behaviour*. McGraw-hill education (UK).
- Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 314–324.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471–499.
- Åstebro, T., & Thompson, P. (2011). Entrepreneurs, jacks of all trades or hobos? *Research Policy*, 40(5), 637–649.
- Atkinson, R. C. and Pelfrey, P. A. (2010). Science and the entrepreneurial university. *Issues in Science and Technology*. NSF, University of California System, United States, 26(4). Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid2-s2.0-78651471886&partnerID 40& md5 9829ecf8fc2c07a7d9775fb2a6fca803>.

- Aulet, B., Hargadon, A., Pittaway, L., Brush, C., & Alpi, S. (2018). What I have learned about teaching entrepreneurship: Perspectives of five master educators. In *Annals of entrepreneurship education and pedagogy–2018* (pp. 2–26). Edward Elgar Publishing.
- Bae, T. J., Qian, S., Miao, C., & Fiet, J. O. (2014). The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta-analytic review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 217–254.
- Bandura, A. (1977a). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1977b). *Social learning theory*. General Learning Press.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Bandura, A. (1984). Recycling misconceptions of perceived self-efficacy. *Cognitive Therapy and Research*, 8(3), 231–255.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (pp. 71–81). Academic Press.
- Barakat, S., Boddington, M., & Vyakarnam, S. (2014). Measuring entrepreneurial self-efficacy to understand the impact of creative activities for learning innovation. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 456–468.
- Béchar, J.-P., & Grégoire, D. (2005). Entrepreneurship education research revisited: The case of higher education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 22–43. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-33744991700&partnerID=tZ0tx3y1>
- Brändle, L., Berger, E. S., Golla, S., & Kuckertz, A. (2018). I am what I am-how nascent entrepreneurs' social identity affects their entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 17–23.
- Carland, J. W., Hoy, F., & Carland, J. A. C. (1988). "Who is an entrepreneur?" Is a Question Worth Asking. *American Journal of Small Business*, 12, 33–40. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=5748405&site=ehost-live>
- Cattaneo, A. A., & Motta, E. (2021). "I reflect, therefore I am.. . a good professional". On the relationship between reflection-on-action, reflection-in-action and professional performance in vocational education. *Vocations and Learning*, 14(2), 185–204.
- Chu, H., & Ke, Q. (2017). Research methods: What's in the name? *Library & Information Science Research*, 39(4), 284–294.
- Datar, S. M., Garvin, D. A., & Cullen, P. G. (2011). Rethinking the MBA: Business education at a crossroads. *Journal of Management Development*, 30(5), 451–462.
- Davidsson, P. (2006). The types and contextual fit of entrepreneurial processes. In A. E. Burke (Ed.), *Modern perspectives on entrepreneurship* (pp. 1–22). Senate Hall. Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au/5822/>

- Decker-Lange, C., Lange, K., Dhaliwal, S., & Walmsley, A. (2020). Exploring entrepreneurship education effectiveness at British universities—an application of the world Café method (p. 2515127420935391). *Entrepreneurship Education and Pedagogy*.
- Dias, J., & McDermott, J. (2006). Institutions, education, and development: The role of entrepreneurs. *Journal of Development Economics*, 80(2), 299–328.
- Dickson, P. H., Solomon, G. T., & Weaver, K. M. (2008). Entrepreneurial selection and success: Does education matter? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 239–258.
- Fayolle, A. (2018). Personal views on the future of entrepreneurship education (pp. 127–138). In A. Fayolle (Ed.), *Research Agenda for Entrepreneurship Education* (p. 336). <https://doi.org/10.4337/9781786432919>
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 75–93.
- Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11–32.
- Greer, S. (2010). Does an entrepreneur need an MBA? *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2010/11/does-an-entrepreneur-need-an-m>
- Huyghe, A., & Knockaert, M. (2015). The influence of organizational culture and climate on entrepreneurial intentions among research scientists. *Journal of Technology Transfer*, 40(1), 138–160. icte.ieee-tems.org. (2021). 2021 International Conference on Technology and Entrepreneurship (ICTE IEEE).
- Jena, R. K. (2020). Measuring the impact of business management Student's attitude towards entrepreneurship education on entrepreneurial intention: A case study. *Computers in Human Behavior*, 107, 106275.
- Karlsson, T., & Wigren, C. (2012). Start-ups among university employees: The influence of legitimacy, human capital and social capital. *Journal of Technology Transfer*, 37(3), 297–312.
- Kauffman.org (August 2013) .Kauffman Foundation, “Entrepreneurship Education Comes of Age in Campus: The Challenges and rewards of bringing entrepreneurship to higher education”. Retrieved October 30, 2021, from https://www.kauffman.org/wpcontent/uploads/2019/12/eshipedcomesofage_report.pdf
- Kautonen, T., Van Gelderen, M., & Fink, M. (2015). Robustness of the theory of planned behavior in predicting entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 655–674.
- Kim, J.-H., & Fish, L. A. (2010). From nothing to something: An experiential entrepreneurship exercise. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 8(1), 241–255.
- Klofsten, M., Jones-Evans, D., & Pereira, L. (2021). Teaching science and technology PhD students in entrepreneurship-potential learning opportunities and outcomes. *The Journal of Technology Transfer*, 46(2), 319–334.

- Krueger, N. F., Jr., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), 411–432.
- Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5–21.
- Krueger, N., & Welpel, I. (2014). Neuroentrepreneurship: What can entrepreneurship learn from neuroscience? In *Annals of entrepreneurship education and pedagogy–2014*. Edward Elgar Publishing.
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Examining the future trajectory of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 11–23.
- Lazear, E. P. (2004). Balanced skills and entrepreneurship. Pdf. *The American Economic Review*, 94(2), 208–211.
- Lerner, D. A., Hunt, R. A., & Dimov, D. (2018). Action! Moving beyond the intendedly-rational logics of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 33(1), 52–69.
- Liguori, E., & Winkler, C. (2020). From offline to online: Challenges and opportunities for entrepreneurship education following the COVID-19 pandemic. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 3(4), 346–351.
- Liguori, E. W., Winkler, C., Zane, L. J., Muldoon, J., & Winkel, D. (2021). COVID-19 and necessity-based online entrepreneurship education at US community colleges. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Markowska, M., & Wiklund, J. (2020). Entrepreneurial learning under uncertainty: Exploring the role of self-efficacy and perceived complexity. *Entrepreneurship & Regional Development*, 32(7–8), 606–628.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 965–988.
- Melyoki, L. L., & Gielnik, M. M. (2020). How action-oriented entrepreneurship training transforms university students into entrepreneurs: Insights from a qualitative study. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1–28.
- Mosey, S., Westhead, P., & Lockett, A. (2007). University technology transfer: Network bridge promotion by the medici fellowship scheme. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 360–384.
- Murugesan, R., & Jayavelu, R. (2017). The influence of big five personality traits and self-efficacy on entrepreneurial intention: The role of gender. *Journal of entrepreneurship and innovation in emerging economies*, 3(1), 41–61.
- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277–299.
- Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M., & Nielsen, I. (2019). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 403–419.

- Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L., Hunkin, J., & Spector, T. D. (2008). Is the tendency to engage in entrepreneurship genetic? *Management Science*, 54(1), 167–179.
- Pokidko, D., Saade, F. P., & Shir, N. (2021). An experiential pattern-matching teaching method: Unpacking the process of becoming. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 4(3), 422–454.
- Rasmussen, E., & Borch, O. J. (2010). University capabilities in facilitating entrepreneurship: A longitudinal study of spin-off ventures at mid-range universities. *Research Policy*, 39(5), 602–612.
- Rideout, E. C., & Gray, D. O. (2013). Does entrepreneurship education really work? A review and methodological critique of the empirical literature on the effects of university-based entrepreneurship education. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 329–351.
- Romig, J. E., & Alves, K. D. (2021). Implementing individual opportunities to respond in online teaching environments. *Journal of Special Education Technology*, 36(2), 84–89.
- Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C. (2013). Building a better MBA: From a decade of critique toward a decennium of creation. *Academy of Management Learning & Education*, 12(1), 125–141.
- Sanchez, J. C. (2013). The impact of an entrepreneurship education program on entrepreneurial competencies and intention. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 447–465.
- Santos, S. C., & Liguori, E. W. (2019). Entrepreneurial self-efficacy and intentions: Outcome expectations as mediator and subjective norms as moderator. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(3), 400–415.
- Shane, S. A. (2004). *Academic entrepreneurship: University spinoffs and wealth creation*. (p. XX). Edward Elgar Publishing.
- Smith, D., & Muldoon, J. (2021). Covid-19 and its impact on venture pitching competitions in higher education: A case study. *Small Enterprise Research*, 1–12.
- Tang, J., Kacmar, K. M. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77–94.
- Taylor, D. W., & Thorpe, R. (2004). Entrepreneurial learning: A process of co-participation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 203–211.
- Thompson, E. R. (2009). Individual entrepreneurial intent: Construct clarification and development of an internationally reliable metric. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 669–694.
- Tornikoski, E., & Maalaoui, A. (2019). Critical reflections—the theory of planned behaviour: An interview with Icek Ajzen with implications for entrepreneurship research. *International Small Business Journal*, 37(5), 536–550.
- Van Gelderen, M., Kautonen, T., & Fink, M. (2015). From entrepreneurial intentions to actions: Self-control and action-related doubt, fear, and aversion. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 655–673.

- Wei, J., Chen, Y., Zhang, Y., & Zhang, J. (2020). How does entrepreneurial self-efficacy influence innovation behavior? Exploring the mechanism of job satisfaction and Zhongyong thinking. *Frontiers in Psychology*, 11(708), 1–15.
- Wong, P. K., Ho, Y. P., & Autio, E. (2005). Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, 24(3), 335–350.
- Mulyani, E. (2011). Model pendidikan kewirausahaan di pendidikan dasar dan menengah. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 8(1).
- Putri, N. L. W. W. (2017). Pengaruh pendidikan kewirausahaan terhadap minat mahasiswa untuk berwirausaha pada mahasiswa pendidikan ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 9(1), 137-147.
- Putri, N. L. W. W. (2017). Pengaruh pendidikan kewirausahaan terhadap minat mahasiswa untuk berwirausaha pada mahasiswa pendidikan ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 9(1), 137-147.
- Adnyana, I. G. L. A., & Purnami, N. M. (2016). *Pengaruh pendidikan kewirausahaan, self efficacy dan locus of control pada niat berwirausaha* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Isrososiawan, S. (2013). Peran kewirausahaan dalam pendidikan. *Society*, 4(1), 26-49.
- Farida, S., & Nurkhin, A. (2016). Pengaruh pendidikan kewirausahaan, lingkungan keluarga, dan self efficacy terhadap minat berwirausaha siswa SMK program keahlian Akuntansi. *Economic Education Analysis Journal*, 5(1).
- Nugraha, D., Wulandari, M. A., Yuningsih, E., & Setiani, N. (2022). Pembentukan Karakter Peserta Didik melalui Program Kewirausahaan di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 6754-6762.
- Hasan, H. A. (2020). Pendidikan kewirausahaan: Konsep, karakteristik dan Implikasi dalam Memandirikan generasi Muda. *Pilar*, 11(1).
- Susilaningsih, S. (2015). Pendidikan Kewirausahaan di Perguruan Tinggi: Pentingkah Untuk Semua Profesi?. *Jurnal Economia*, 11(1), 1-9.
- Purnomo, M. (2015). Dinamika pendidikan kewirausahaan: pemetaan sistematis terhadap pendidikan, pengajaran dan pembelajaran kewirausahaan. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 6(1).
- Ida Yulianti. (2013). Pengaruh Mata Pelajaran Kewirausahaan dan Motivasi. *Jurnal. Universitas Muhammadiyah Purworejo*
- Agus Wibowo. (2011). Pendidikan Kewirausahaan (Konsep dan Strategi). Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR
- Mulyana, R. A., Nurhotimah, A. S. I., & Mutaqin, Z. (2022). Konsep Pendidikan Kewirausahaan di Perguruan Tinggi. *Eduksos Jurnal Pendidikan Sosial & Ekonomi*, 11(1).
- Sari, A. P., dkk. (2020). Kewirausahaan dan Bisnis Online. Medan: Yayasan Kita Menulis
- Wiratno, S. (2012). Pelaksanaan pendidikan kewirausahaan di pendidikan tinggi. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 18(4), 454-466.
- Fayolle, A. 2009. 'Entrepreneurship Education in Europe : Trends and Challenges Contents • Current trends in European entrepreneurship education'. OECD LEED Programme.
- Handrimurtjahjo, A. D. 2013. 'Model Pembelajaran Kewirausahaan Di Perguruan Tinggi', *Jurnal Universitas Paramadina*, 10(2), pp. 729–755.

Sumarno, S., Gimin, G., Haryana, G., & Saryono, S. (2018). Desain pendidikan kewirausahaan mahasiswa berbasis technopreneurship. *Jurnal Ekonomi Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 6(2), 171-186.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Tabel 7.8 Perkembangan Pertanyaan untuk Protokol Wawancara (Terstruktur)

Jenis pertanyaan	Penjelasan/definisi	Pertanyaan	Sumber
Karakteristik profil demografis			
Usia, jenis kelamin	TIDAK	Silakan tunjukkan usia Anda	Brandle dkk. (2018)
Latar belakang pendidikan	Teknis nonteknis	Silakan jelaskan latar belakang pendidikan/bisnis keluarga Anda	Jena (2020)
Latar belakang keluarga	Latar belakang bisnis dan latar belakang nonbisnis		
Tersedianya pengalaman berwirausaha	TIDAK	Silakan tunjukkan usia Anda	Dikembangkan berdasarkan Markowska dan Wiklund (2020)
Efikasi diri wirausaha			
Efikasi diri	“<.. .> menilai keyakinan bahwa seseorang secara pribadi dapat melaksanakan perilaku tertentu” (Krueger, Reilly, Carsrud, 2000; p. 419)	Jelaskan tentang motivasi Anda untuk memulai perusahaan Anda sendiri	Diadopsi dari Barakat dkk. (2014)
		Jelaskan tentang keyakinan Anda terhadap kemampuan Anda memecahkan masalah yang berkaitan dengan ide bisnis Anda	
		Bisakah Anda memberikan contoh di mana Anda telah menerapkan pendekatan baru terhadap suatu masalah?	
		Sumber daya apa yang penting bagi Anda	

		untuk membintangi perusahaan Anda sendiri?	
		Jelaskan kemampuan Anda dalam memilih anggota tim yang cocok untuk bisnis Anda	
Efikasi diri wirausaha		Empat dimensi (kemanjuran pengenalan peluang, kemanjuran hubungan, kemanjuran manajemen, kemanjuran toleransi risiko)	Wei dkk. (2020)
Niat berwirausaha (hasil)			
Niat berwirausaha (hasil)	Niat berwirausaha Ini didefinisikan sebagai “niat seseorang untuk memulai bisnis baru” (Newman et al., 2019; p.410)	Memikirkan diri Anda sendiri, betapa benarnya Anda: <ul style="list-style-type: none"> • Anda sedang menabung untuk memulai usaha baru? • Berniat mendirikan usaha baru di masa depan? Atau perkirakan • kemungkinan Anda akan memulai bisnis Anda sendiri dalam 5 tahun ke depan? • Menghabiskan lebih banyak waktu untuk mempelajari usaha baru? 	Diadopsi dari Newman dkk., 2019; Thompson, 2009; Krueger Jr dkk., 2000; Santos & Liguori, 2019

a Data gender dimasukkan ke dalam database

Kuesioner

Pewawancara/peneliti: [dihapus]

Tanggal dan waktu:

Responden:

Perkenalan

Kuesioner ini dilakukan dalam lingkup penelitian acara i2i online di Lithuania. Penelitian ini berfokus pada pengalaman peserta i2i selama dan setelah acara i2i di Lithuania.

Temuan penelitian ini akan dipresentasikan di IEEE ICTE internasional konferensi 2021 dan menyiapkan bab buku.

Berkenalan [1–3 Qs] Pertanyaan Utama [4–7 Qs]

Niat Wirausaha (Hasil) [8Q–10Q]

Pertanyaan tambahan:

- Apakah Anda memiliki pertanyaan dan/atau komentar atau adakah poin relevan yang belum kami bahas dalam wawancara tentang acara online i2i ini?

Penting! Jika Anda setuju, harap berikan tanggapan Anda dalam bentuk tertulis. Anonimitas akan dijamin dan semua informasi yang mungkin mengungkapkan identitas Anda akan dihapus sebelum dipublikasikan.

Terima kasih banyak atas seluruh waktu Anda. Nama/nama keluarga.

Karakteristik Profil Demografis

1. Usia Anda:
2. Latar belakang pendidikan:
3. Latar belakang keluarga (latar belakang bisnis; latar belakang nonbisnis). Silakan jelaskan latar belakang pendidikan/bisnis keluarga Anda.

Pertanyaan Utama

4. Apakah anda pernah mempunyai pengalaman berwirausaha?
5. Jelaskan keyakinan Anda terhadap kemampuan Anda memecahkan masalah yang berkaitan dengan ide bisnis Anda.
6. Sumber daya apa yang penting bagi Anda untuk memulai perusahaan Anda sendiri?
7. Efikasi diri wirausaha (skala diadopsi oleh Wei et al., 2020).

Dengan menggunakan skala penilaian tujuh poin (lihat di bawah), harap tunjukkan seberapa besar Anda setuju atau tidak setuju dengan pernyataan berikut terkait dengan efikasi diri wirausaha.

1. sangat tidak setuju;
2. tidak setuju;
3. agak tidak setuju;
4. tidak setuju;
5. agak setuju;
6. setuju;
7. sangat setuju. Harap tunjukkan "+"

Catatan. Tabel berisi 19 pernyataan asli digunakan dari karya sebelumnya oleh Wei dkk. (2020)

Niat Wirausaha (Hasil)

8. Anda menabung untuk memulai usaha baru?
9. Berniat mendirikan usaha baru di masa depan? Atau perkiraan kemungkinan Anda akan memulai bisnis sendiri dalam 5 tahun ke depan?
10. Menghabiskan lebih banyak waktu untuk mempelajari usaha baru?

Pertanyaan tambahan

- Apakah Anda memiliki pertanyaan dan/atau komentar atau adakah poin relevan yang belum kami bahas dalam kuesioner tentang acara online i2i ini?

Lampiran 2

Tabel 7.9 Panduan wawancara semi terstruktur

Bagian wawancara	Pertanyaan	Pernyataan khusus dari pertanyaan
1. Perkenalan	1.1 Berapa banyak program i2i yang Anda fasilitasi?	– Pengalaman fasilitasi selama bertahun-tahun
2. Pertanyaan utama	2.1. Biasanya program i2i mencakup empat hari intensif. Bisakah Anda mengungkapkan logika utama di balik isi program 3 hari untuk format online? ^a 2.2. Apa kelebihan program i2i online vs. program i2i fisik (atau offline)? 2.3. Apa pendapat Anda tentang jeda online ini? 2.4. Perbedaan apa yang dapat Anda identifikasi dibandingkan dengan program i2i online vs. program i2i fisik (atau offline)? 2.5. Berdasarkan data dari grup WhatsApp “fasilitator KEEN i2i” beberapa tugas memerlukan waktu lebih lama dari yang diharapkan. Bisakah Anda menguraikan masalah ini lebih lanjut berdasarkan pengalaman Anda sendiri? 2.6. Alat digital apa yang Anda gunakan untuk i2i online dan untuk apa, serta bagaimana Anda memilihnya?	<u>Struktur program:</u> – Beragam aktivitas (ditambahkan atau dihapus/disesuaikan untuk i2i online) – Sensasi taktil Tingkat konsentrasi (yaitu, tinggi, rendah) Tipe istirahat ^b : – Istirahat makan siang Program rehat kopi i2i: – Jenis (online, offline) Alat komunikasi dan kolaborasi digital yang berbeda Tugas khusus program i2i: – Arus kas Alat digital kanvas model bisnis: – Komunikasi/interaksi – Kolaborasi Tantangan terkait i2i online: – Manajemen waktu – Tingkat komitmen peserta – Tingkat energi peserta

	2.7. Tantangan kelim apa saja yang Anda ingat selama i2i online pertama di Lituania?	
3. Bagian kesimpulan	3.1. Apakah Anda ingin menambahkan sesuatu yang penting yang kami lewatkan selama diskusi?	

^a Program 3 hari ditampilkan saat berdiskusi dengan narasumber di platform Zoom

^b Istirahat dapat berkisar dari 10 menit hingga 1 jam

Lampiran 3

Tabel 7.10 Deskripsi fasilitator program i2i online

Kode fasilitator ^a	Pengalaman fasilitator (misalnya, berpengalaman/non-pengalaman)	Peran selama i2i
FAS_01	Berpengalaman	Fasilitator/tutor
FAS_02	Berpengalaman	Fasilitator/tutor
FAS_03	Berpengalaman	Fasilitator/tutor
FAS_04	Berpengalaman	Penyedia
FAS_05	Berpengalaman	Fasilitator pop-in
FAS_06	Berpengalaman	Penyedia
FAS_07	Tidak berpengalaman	Penyedia
FAS_08	Tidak berpengalaman	Penyedia
FAS_09	Tidak berpengalaman	Penyedia
FAS_10	Tidak berpengalaman	Fasilitator pop-in
FAS_11	Tidak berpengalaman	Fasilitator pop-in

^a Semua nama/nama keluarga diberi kode

Lampiran 4

Tabel 7.11 Kode dan deskripsi Q4

Kode	Subkode	Keterangan
Pengalaman wirausaha	Pengalaman/pengetahuan kewirausahaan	Seperti pengalaman berwirausaha sebelumnya
	Pengalaman kerja	Misalnya beberapa tahun; jenis perusahaan (misalnya swasta); inisiatif kewirausahaan, dll.
	Pendidikan	Seperti kajian khusus kewirausahaan; kursus (misalnya, inovasi dan kewirausahaan; program i2i); dll.

Lampiran 5

Tabel 7.12 Kode dan deskripsi Q5

Kode	Subkode	Keterangan
Keyakinan pada kemampuan sendiri untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan ide bisnis	Kepercayaan diri yang tinggi	Seperti sikap positif (pribadi) terhadap keterampilan dan kemampuan, percaya pada diri sendiri, dan lain-lain.
	Rasa percaya diri yang rendah	Seperti perasaan takut, perasaan “negatif”, rendah diri; merasa tidak mampu melakukan sesuatu, dll.
	Kepercayaan diri dalam tim	Seperti sikap positif tentang keterampilan dan kemampuan terhadap tim, dll.
Sumber daya untuk memulai sebuah perusahaan	Sumber daya manusia	Seperti sebuah tim; jaringan; dll.
	Sumber daya intelektual	Seperti pengetahuan khusus, lisensi, dll.
	Sumber daya fisik	Seperti gedung perusahaan/tempat fisik; peralatan untuk laboratorium; (dll.
	Sumber keuangan	Seperti sumber daya keuangan, uang, modal, dll.

Lampiran 8

Tabel 7.14 Kode dan deskripsi pertanyaan Q9–Q10

Kode	Subkode	Keterangan
Niat untuk mendirikan usaha baru atau kemungkinan memulainya dalam 5 tahun ke depan	Niat positif	Seperti yang saya yakini, saya harap bisa terwujud, saya punya pemikiran, sangat mungkin, dll.
	Niatnya tidak jelas	Seperti saya tidak yakin; Mungkin; dll.
Belajar tentang usaha baru Luangkan lebih banyak waktu untuk mempelajari usaha baru	Belajar secara intensif	Seperti terus belajar, buku, podcast, dll.
	Belajar sedikit	Seperti tidak terlalu banyak

Lampiran 9

Tabel 7.15 Tanggapan peserta tentang menabung untuk usaha baru (Q8)

Sumber uang untuk usaha baru	Penjelasan
Menabung	Peserta 1: “[... .]” [menabung] secara tidak langsung. Saya ingin memastikan bahwa saya memiliki cukup landasan untuk

	<p>menutupi biaya pribadi saya ketika terlibat dengan usaha baru <.. .>”</p> <p>Peserta 3: “[menabung] ya”</p> <p>Peserta 8: “[... .]’ Saya menghemat tagihan lain sehingga saya bisa mengimplementasikan ide tersebut. Namun uang bukanlah dampak yang paling besar, hal yang paling penting adalah</p> <p>Hal terpenting adalah menemukan orang yang tepat untuk melengkapi kemampuan saya</p> <p><.. .>”</p> <p>Peserta 9: “[... .]’ ada rencana untuk memulai produk/solusi lain di perusahaan keluarga saat ini <.. .>Saya tidak dapat mengungkapkan apa pun detailnya”</p>
Alternatif untuk menabung (pendanaan)	Peserta 5: “[... .]’ mengajukan permohonan hibah agar mendapatkan uang untuk mengembangkan prototipe”

BAB 8

TEKNOLOGI EYE-TRACKING BIDANG PENDIDIKAN KEWIRAUSAHAAN

Abstrak

Penerapan eye-tracking dalam ilmu-ilmu sosial termasuk pendidikan kewirausahaan telah meningkat secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Teknologi ini telah digunakan untuk menyelidiki proses pembelajaran dan cara mengembangkannya melalui instruksi yang disampaikan, materi yang digunakan dan lingkungan belajar yang diciptakan. Penelitian tradisional dengan penerapan pelacakan mata terutama berkonsentrasi pada aspek visual dalam proses pembelajaran termasuk namun tidak terbatas pada pemahaman teks. Bidang teknologi pelacakan mata yang sedang berkembang difokuskan pada pendidikan kewirausahaan termasuk pendidikan guru karena sekolah dianggap sebagai tahap penting untuk mengembangkan kompetensi kewirausahaan.

Secara umum, bidang penerapan pelacakan mata telah menjadi sangat luas dalam berbagai ilmu pengetahuan yang juga memberikan kontribusi positif terhadap penelitian di bidang pendidikan. Pendekatan transdisipliner dan multidisiplin sangat membantu untuk memastikan berbagai perspektif serta menjamin validitas data dan hasil penelitian.

Bab ini merupakan upaya untuk merefleksikan secara kritis bagaimana metodologi pelacakan mata (eye-tracking) diterapkan untuk penelitian tentang pendidikan kewirausahaan dan apa saja tantangan metodologis yang berkembang di dalamnya. Pada bagian akhir dibahas beberapa implikasi untuk penelitian lebih lanjut dalam bidang pendidikan kewirausahaan serta keterbatasan penelitian berbasis pelacakan mata.

Kata Kunci: Eye tracking · Kewirausahaan · Pendidikan kewirausahaan

8.1 METODOLOGI

Pencarian dan pemilihan literatur yang relevan dilakukan di antara jurnal-jurnal peer-review di bidang pendidikan dan ilmu sosial. Pencarian literatur dilakukan melalui database ERIC (EBSCO) dan tidak terbatas pada jurnal yang terindeks di Web of Science atau Scopus karena studi pendidikan kewirausahaan dengan menggunakan metodologi eye-tracking merupakan bidang penyelidikan yang relatif baru. Prosesnya terdiri dari beberapa langkah. Pencarian dilakukan dengan menggunakan kata kunci 'eye tracking' dan 'education'. Ini menghasilkan sejumlah besar sumber. Untuk mempersempit pencarian, kami memasukkan kata kunci seperti 'kewirausahaan' dan 'pendidikan'; namun, kata kunci ini tidak membantu dalam mengidentifikasi publikasi yang paling relevan. Setelah menyaring abstrak artikel yang tersedia yang dihasilkan dari pencarian awal, kami menghasilkan 505 makalah yang relevan untuk analisis lebih lanjut.

Langkah kedua melibatkan analisis yang cermat terhadap abstrak dan penerapan kriteria inklusi/eksklusi (Tabel 8.1) untuk memilih publikasi yang paling relevan. Makalah yang tidak secara langsung membahas pelacakan mata di bidang pendidikan dan pendidikan

kewirausahaan dikeluarkan dari analisis lebih lanjut. Beberapa dokumen kebijakan tingkat UE dimasukkan dalam penelitian ini untuk menyajikan konteks politik pendidikan kewirausahaan di Eropa. Untuk memastikan kejenuhan data, makalah tambahan yang khusus berfokus hanya pada pendidikan kewirausahaan juga ditambahkan. Sampel akhir dari sumber data yang dianalisis terdiri dari 105 artikel, studi, makalah konferensi, dan dokumen kebijakan UE.

Tabel 8.1 Kriteria inklusi dan eksklusi untuk tinjauan literatur

Kriteria	Kriteria inklusi	Kriteria pengecualian
Sumber informasi	Sertakan artikel berdasarkan temuan empiris atau analisis teoritis. Artikel yang diterbitkan dalam jurnal peer-review, akses terbuka, artikel teks lengkap	Kecualikan sumber yang diterbitkan tanpa tinjauan sejawat, tanpa teks lengkap tersedia
Isi	Sertakan penelitian yang menganggap pelacakan mata sebagai subjek inti. Meliputi makalah yang berkaitan dengan pendidikan K12, pendidikan tinggi pada umumnya, konsep pembelajaran secara terpisah	Kecualikan studi di mana pelacakan mata bukan mata pelajaran inti, studi yang berkaitan dengan pendidikan tinggi khusus (kedokteran, geologi, dll.), studi yang bukan di bidang pendidikan (misalnya di bidang ilmu saraf)
Jenis studi	Bahasa Inggris, studi kuantitatif dan kualitatif, ulasan, makalah konferensi lengkap	Abstrak konferensi, laporan dan editorial, komentar
Ketersediaan	Teks lengkap dapat diakses oleh penulis	Teks lengkap tidak dapat diakses oleh penulis

8.2 PENDIDIKAN KEWIRAUSAHAAN

Dalam pengertian mendasarnya, istilah kewirausahaan mengacu pada memulai dan mengembangkan usaha baru, menghubungkan sumber daya dengan peluang dan menciptakan nilai. Dalam pendekatan yang lebih holistik, hal ini dapat mencerminkan pandangan dunia yang menerima perubahan sebagai bagian alami dari kehidupan, yang menyiratkan individu yang aktif, kreatif, dan mandiri. Kedua jenis definisi tersebut mempunyai implikasi ketika istilah tersebut diadaptasi ke dalam konteks pendidikan, yaitu membekali siswa dengan pengetahuan dan keterampilan untuk beraktivitas kewirausahaan.

Salah satu perdebatan di bidang pendidikan kewirausahaan berkaitan dengan dua pandangan mengenai kewirausahaan: haruskah fokusnya terletak pada proses penciptaan usaha atau pada pengembangan individu wirausaha? Pandangan saat ini mengenai pendidikan kewirausahaan tampaknya bertujuan untuk menggabungkan kedua pendekatan tersebut, dengan pendekatan terakhir relevan untuk semua tingkat pendidikan, dan pendekatan pertama lebih cocok untuk tingkat pendidikan menengah dan tinggi (Lackeus, 2015). Meskipun pendidikan kewirausahaan didasarkan pada aktivitas kewirausahaan,

pendekatannya dari perspektif ilmu pendidikan mengalihkan fokus ke pelajar sebagai manusia dan keterampilan, keyakinan, dan niatnya. Tujuan utama pendidikan kewirausahaan adalah untuk membantu siswa merangkul pandangan dunia kewirausahaan dan sikap mandiri. Pendidikan kewirausahaan mengandung makna pengembangan sikap, perilaku dan kapasitas pada tingkat individu karena kewirausahaan dapat diwujudkan melalui keterampilan dan sikap yang diungkapkan dan dilaksanakan melalui karir pribadi. Hal ini dalam perspektif jangka panjang menciptakan nilai bagi masyarakat dan perekonomian. Pendidikan kewirausahaan dapat berkontribusi pada peningkatan budaya kewirausahaan dan inovasi, dengan mengubah pola pikir dan membekali individu dengan keterampilan yang relevan.

Pendidikan kewirausahaan memiliki kesamaan dengan prinsip pendidikan progresif dan paradigma pembelajaran konstruktivis. Hal ini mendorong kolaborasi, kerjasama dan pencarian perspektif baru. Ini mempersiapkan siswa untuk mengenali peluang dan mengambil tindakan dalam lingkungan yang ditandai dengan kompleksitas, sehingga menekankan kreativitas dan hak pilihan pribadi serta kemampuan untuk menghadapi risiko dan memikul tanggung jawab. Aktivitas kelas berpusat pada siswa dan bahkan dipimpin oleh siswa ketika siswa didukung untuk mengikuti minatnya sendiri dan menemukan cara untuk menerapkannya dalam kenyataan. Tujuan dari proses tersebut adalah penciptaan nilai, yaitu membawa perubahan pada lingkungan melalui interaksi dengannya dan menghasilkan manfaat bagi orang lain sebagai pemangku kepentingan. Ciri khas lain dari pembelajaran kewirausahaan adalah pengambilan keputusan. Berkaitan dengan hal tersebut, mahasiswa dapat dibiasakan dengan berbagai model penalaran yang dapat diterapkan dalam berwirausaha. Contoh model tersebut adalah proses efektuasi yang dikemukakan oleh Sarasvathy (2001). Menurut pemikiran efektuasi, wirausahawan mengambil keputusan dengan mengeksplorasi berbagai hasil berdasarkan sarana yang telah dimilikinya, dibandingkan dengan pemikiran sebab-akibat yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu yang telah ditentukan sebelumnya dan menemukan cara untuk mencapainya.

Atribut pendidikan kewirausahaan yang disebutkan di atas menyiratkan fokus yang lebih besar pada pembelajaran kolaboratif dan inisiatif pribadi siswa di kelas. Pada saat yang sama, perbedaan individu siswa dalam hal gender, latar belakang budaya dan sosial serta kepribadian dan intensionalitas siswa mempunyai pengaruh terhadap keterlibatan siswa dalam kegiatan berorientasi kewirausahaan. Secara umum, kualitas pendidikan kewirausahaan sangat bergantung pada sekolah yang ada dan ketersediaan sumber daya. Selain itu, latar belakang profesional guru telah diidentifikasi sebagai faktor penting yang mempengaruhi implementasi pendidikan kewirausahaan. Terdapat variabilitas yang nyata dalam implementasi institusi pendidikan kewirausahaan dan pedagogi yang mendasarinya, yang tercermin dalam laporan studi kasus sebagai bukti penelitian yang berlaku di lapangan. Ulasan melaporkan penggunaan pembelajaran tindakan, simulasi penciptaan usaha, pengembangan usaha, permainan peran, pembelajaran berdasarkan pengalaman, kerja proyek, kunjungan perusahaan dan pendampingan sebagai metode pengajaran (Solomon, 2007; Pittaway & Cope, 2007). Saat ini, lingkungan digital telah menjadi ruang baru bagi

pembelajaran dan aktivitas kewirausahaan, dimana metode pembelajaran dapat dimanfaatkan dan dikembangkan.

Pendidikan kewirausahaan dapat menjadi pemicu perubahan masyarakat dan menjadi faktor yang sangat penting dalam perkembangan segala sektor. Peran sektor publik dan swasta sama pentingnya dalam menciptakan dan mengembangkan ekosistem yang efisien yang menstimulasi dan mendukung penciptaan perusahaan-perusahaan inovatif. Meskipun konteks di setiap negara berbeda, pendidikan kewirausahaan dalam berbagai bentuknya dapat memberikan kemungkinan untuk secara aktif terlibat dalam eksploitasi dengan mempertimbangkan lingkungan dan budaya yang ada.

Mengembangkan kompetensi kewirausahaan pada peserta didik merupakan salah satu tujuan inti pendidikan kewirausahaan. Lackeus (2015) menggambarkannya sebagai kombinasi keterampilan, pengetahuan dan sikap yang memfasilitasi penciptaan nilai kewirausahaan. Siswa perlu 'belajar melihat kewirausahaan sebagai sebuah perjalanan, bukan sebagai tujuan [...] hal ini harus terjadi ketika siswa sendiri berada dalam perubahan pribadi baik dalam kognisi maupun emosi' (Welsh dkk., 2016, hal. 127). Lans dkk. (2018) membahas pendidikan kewirausahaan dan kompetensi kewirausahaan ditinjau dari 'apa' dan 'bagaimana'. Yang dimaksud dengan "apa" adalah jenis-jenis kompetensi yang membangun kompetensi kewirausahaan. Para penulis membedakan antara kompetensi kognitif, sosial dan moral. 'Bagaimana' menguraikan cara siswa belajar, yaitu pedagogi yang diterapkan, jenis tugas, tujuan dan hasil pembelajaran. Kekhususan pendidikan kewirausahaan menandakan bahwa interaksi antara aspek kognitif dan emosional pembelajaran sangat penting untuk memahaminya pada tingkat individu dan kelompok. Penelitian ini telah berkembang secara signifikan dalam ilmu pendidikan dalam beberapa dekade terakhir di bidang keterlibatan siswa dan pembelajaran mandiri dan diharapkan juga berkembang dalam konteks pendidikan kewirausahaan. Selain itu, pengembangan keahlian hadir dalam kewirausahaan sama seperti di bidang lain, memungkinkan mempelajari kompetensi kewirausahaan dalam paradigma ahli/pemula, terutama dari perspektif kognisi kewirausahaan yang memanfaatkan temuan dari psikologi kognitif. Proses kognitif dan heuristik yang khas untuk persepsi kewirausahaan dan pengambilan keputusan dapat diidentifikasi melalui penelitian keahlian dan dikembangkan menjadi teknik pengajaran untuk pendidikan kewirausahaan.

Di Eropa, relevansi pendidikan kewirausahaan telah dikaitkan dengan mendukung perekonomian dan lapangan kerja di satu sisi dan mempromosikan kewarganegaraan aktif dan nilai-nilai demokrasi di sisi lain. Pendidikan kewirausahaan di sektor pendidikan tinggi secara tradisional berfokus pada pengembangan keterampilan dan pola pikir kewirausahaan serta dukungan dan pengakuan terhadap inisiatif kewirausahaan. Pendidikan kewirausahaan adalah suatu proses yang bertujuan untuk mengembangkan pola pikir, perilaku dan kapasitas individu yang digunakan dalam menciptakan nilai dalam konteks dan lingkungan yang berbeda. Lulusan yang aktif harus siap untuk menggunakan dan memanfaatkan potensi mereka dan menciptakan masa depan mereka seperti yang ditunjukkan oleh kerangka Kompetensi Kewirausahaan Eropa dan studi terkait.

Secara umum kewirausahaan tidak hanya terfokus pada penciptaan dan pengembangan usaha sendiri. Hal ini sangat terkait dengan kreativitas, inovasi dan pertumbuhan, suatu cara berpikir dan bertindak yang penting untuk konteks, lingkungan, dan ekosistem yang berbeda. Dalam konteks ini ekosistem kewirausahaan dapat dicirikan sebagai sistem aktivitas kewirausahaan yang saling bergantung dan interaktif. Saling ketergantungan ini melibatkan peraturan kelembagaan, kondisi lingkungan yang menentukan peluang perspektif sosial dan ekonomi dan bagaimana individu wirausaha membentuk dan mengembangkan kondisi kelembagaan dan lingkungan tersebut.

8.3 TEKNOLOGI PELACAKAN MATA

Upaya untuk merancang peralatan pelacakan mata dimulai sejak abad kesembilan belas dan berkembang dari berbagai metode menonjol dengan sambungan mata fisik menjadi pelacak mata tanpa kontak, tidak mengganggu, dan sering kali portabel yang digunakan saat ini.

Inti dari teknologi ini adalah merekam posisi mata dan menghitung pergerakannya terhadap layar atau pemandangan. Pelacak mata terdiri dari sumber cahaya inframerah yang diarahkan ke mata dan kamera yang merekam pupil dan pantulan cahaya pada kornea. Pelacak mata dapat dibuat dari jarak jauh, sebagai bagian dari komputer, atau ponsel, yang dirancang sebagai kacamata. Yang pertama memungkinkan pelacakan pergerakan mata ketika melihat layar komputer, sedangkan yang kedua memungkinkan pemeriksaan pandangan yang menunjuk ke objek apa pun dalam bidang pandang. Pelacak mata seluler juga memiliki kamera tampak depan untuk merekam adegan orang pertama.

Elemen gerakan mata yang menarik minat penelitian pelacakan mata di bidang pendidikan adalah fiksasi dan saccades. Fiksasi adalah interval waktu ketika mata relatif diam dan memperoleh informasi baru, yaitu terpaku pada suatu objek atau area tertentu. Mereka dapat bertahan dari 150 ms hingga 600 ms dan membangun dasar persepsi visual (Duchowski, 2007). Saccades adalah pergerakan cepat dari fiksasi ke fiksasi ketika mata tidak memperoleh informasi baru (Rayner, 2009). Pemahaman tentang bagaimana seseorang mendistribusikan perhatian dapat diperoleh dengan memeriksa di mana, dalam urutan apa dan berapa lama fiksasi terjadi, dengan saccades sebagai transisi di antaranya. Fiksasi dan saccade dianalisis dalam kaitannya dengan wilayah tugas tertentu – bidang minat (AOI). Lamanya kedua tindakan tersebut bergantung pada tugas dan kompleksitas stimulus (Rayner, 2009). Ukuran pergerakan mata dapat dihitung, atau dilaporkan secara temporal dan spasial (Lai et al., 2013). Skala penghitungan menunjukkan karakteristik fiksasi dan saccades yang dapat dihitung (misalnya bilangan fiksasi). Kategori temporal menggambarkan waktu yang dihabiskan pada area tertentu (misalnya durasi fiksasi total, durasi fiksasi rata-rata, durasi fiksasi pertama). Kategori spasial menyiratkan bahwa fiksasi dan saccades dianalisis dalam dimensi ruang, yaitu lokasi dan susunan keseluruhannya (misalnya pola scanpath).

Satu lagi ukuran yang dapat dideteksi oleh pelacak mata modern adalah ukuran pupil. Pelebaran pupil yang cepat dapat menunjukkan gairah emosional atau upaya mental (Martin,

2019). Namun, ukuran pupil sensitif terhadap kondisi petir, sehingga tindakan ini perlu dilakukan dengan hati-hati.

Penelitian pendidikan dapat memanfaatkan pelacak mata modern di laboratorium atau di lapangan. Pengaturan laboratorium memungkinkan untuk mengontrol kondisi penelitian. Holmqvist dkk. (2011) menyebutkan beberapa poin penting untuk pengaturan laboratorium. Mengontrol pencahayaan penting untuk perekaman pelacak mata yang optimal, dan terutama saat mengukur ukuran pupil. Saat menggunakan pelacak mata jarak jauh, pergerakan kepala peserta dapat menyebabkan gangguan pada data pelacakan mata atau menyebabkan hilangnya kalibrasi, sehingga diperlukan sandaran dagu untuk menstabilkan kepala peserta. Pelacak mata dengan banyak kamera dan sumber inframerah kurang sensitif terhadap gerakan kepala. Selain itu, laboratorium kedap suara memungkinkan meminimalkan kebisingan eksternal yang dapat mengganggu perhatian peserta. Pengaturan laboratorium cocok untuk memeriksa unsur-unsur pembelajaran yang terpisah sebagai suatu proses dan memberikan validitas internal yang tinggi namun kurang validitas ekologis. Sebaliknya, studi di lapangan atau 'on-site' perlu memperhatikan lingkungan yang kurang terkontrol dibandingkan dengan laboratorium. Pada saat yang sama, ketersediaan pelacak mata jarak jauh dan seluler yang canggih memungkinkan pekerjaan tersebut dan memastikan kondisi otentik yang valid secara ekologis untuk penelitian (Jarodzka et al., 2021). Bagi bidang pendidikan, hal ini sangat penting, karena pembelajaran dan pengajaran merupakan proses yang bergantung pada konteks, sosial dan interaktif yang berlangsung dalam kaitannya dengan lingkungan (Jarodzka et al., 2017). Dengan demikian, pelacakan mata memungkinkan diperolehnya wawasan unik tentang persepsi dan kognisi manusia di beberapa dimensi.

8.4 TEORI YANG DITERAPKAN DALAM PENELITIAN PELACAKAN MATA

Teknologi pelacakan mata memungkinkan fokus pada masalah desain pembelajaran dan membantu mengeksplorasi bagaimana materi pembelajaran disajikan secara visual untuk menghilangkan gangguan dan mengoptimalkan fungsinya untuk mendukung pembelajaran. Berfokus pada aliran pemrosesan informasi ke dan di dalam memori kerja, dua teori yang paling berpengaruh adalah teori beban kognitif dan teori kognitif pembelajaran multimedia. Kedua teori tersebut bekerja berdasarkan asumsi bahwa kapasitas memori kerja terbatas; pembelajaran hanya terjadi jika terdapat kapasitas yang tersedia dan tidak dikonsumsi oleh desain pembelajaran yang tidak memadai; pembelajaran hanya terjadi jika ada keterlibatan aktif dengan materi pembelajaran.

Teori beban kognitif menyoroti pendekatan ilmiah terhadap desain materi pembelajaran sehingga kecepatan dan kompleksitas dapat dipahami dengan baik oleh pelajar. Tujuannya adalah untuk memanfaatkan beban memori kerja yang terbatas dengan menghindari penyajian tugas-tugas yang terlalu sulit (memantau 'beban intrinsik'), memperbaiki tata letak bahan ajar (mengurangi 'beban asing') dan meningkatkan keterlibatan aktif dengan materi pengajaran (mengoptimalkan 'beban Jerman'). Memperluas hal ini, teori kognitif pembelajaran multimedia mendesak pentingnya memikirkan kembali pesan pembelajaran multimedia sehingga memandu proses kognitif yang efektif selama

pembelajaran tetapi tidak menimbulkan beban tambahan pada sistem kognitif pelajar. Tiga asumsi tentang bagaimana manusia memproses informasi adalah:

1. Saluran untuk memproses informasi visual-gambar dan pendengaran-verbal tidak bergantung satu sama lain (pikiran manusia adalah 'saluran ganda').
2. Kebanyakan orang hanya dapat menyimpan lima hingga tujuh "potongan" informasi dalam memori kerja pada waktu tertentu (pikiran manusia memiliki 'kapasitas terbatas').
3. Pembelajaran terjadi ketika pelajar mengidentifikasi informasi yang relevan dan berupaya mensintesis kata-kata dan gambar menjadi informasi bermakna yang disimpan dalam memori jangka panjang (pikiran manusia adalah sistem 'pemrosesan aktif').

Kerangka teori terkait, teori pembelajaran kognitif-afektif dengan, juga mengintegrasikan aspek emosional pembelajaran multimedia dengan aspek kognitif. Hal ini mendalilkan bahwa faktor emosional dan motivasi mempunyai dampak terhadap pembelajaran, bahwa pelajar dapat mengatur emosi dan motivasi mereka untuk mendukung pembelajaran dan bahwa perbedaan individu pelajar mempengaruhi efek pengajaran multimedia. Mengadopsi pandangan konstruktivis pembelajaran, multimedia jauh melampaui sistem penyampaian informasi, namun alat bantu kognitif untuk konstruksi pengetahuan. Teori-teori tersebut menawarkan pedoman serupa tentang bagaimana merancang materi instrumental, dengan fokus pada presentasi visualnya—untuk mengoptimalkan efisiensi pembelajaran.

Jarodzka dkk. (2017) mengusulkan jalur penelitian kedua yaitu penelitian pelacakan mata tentang keahlian visual sebagai topik pengembangan keahlian yang mengeksplorasi pembelajaran di luar tahap awal. Ini adalah saat pengorganisasian pengetahuan terakumulasi melewati tahap awal dan masuk ke dalam memori kerja jangka panjang. Informasi mulai dirangkai menjadi potongan-potongan yang dikategorikan, atau skema, yang memperluas memori kerja seiring dengan semakin banyaknya ruang yang dibuat untuk entitas lain. 'Kerangka kerja' yang terbentuk ini yang diciptakan oleh pembelajar untuk diri mereka sendiri membantu mengatur dan menafsirkan informasi, dan isyarat kognitif ini membantu dalam mempelajari informasi baru dengan membuat koneksi ke pengetahuan sebelumnya. Ketika skema mengikuti urutan temporal, maka disebut sebagai skrip. Skema ini juga diorganisir dan diberi label dengan jalan pintas di mana rantai penalaran yang panjang dilipat menjadi satu kesatuan dan hanya membuka rantainya bila diperlukan (Boshuizen & Schmidt, 1992). Semakin terorganisir secara efisien pengetahuan atau skema yang harus digunakan oleh seorang pelajar, semakin banyak materi referensi yang dia miliki ketika mencoba melaksanakan tugas dengan cepat dan akurat. Seorang pelajar pada akhirnya akan menjadi ahli dalam bidang keahliannya di mana mereka dapat secara konsisten dan unggul melakukan serangkaian tugas perwakilan tertentu dari suatu domain. Para ahli menunjukkan pengetahuan diam-diam ketika mereka mengkodekan pola terkait domain menggunakan pengetahuan mereka yang dienkapsulasi sebagai cerminan dari pengelompokan dalam proses persepsi (Reingold & Sheridan, 2011).

Kesulitan dalam menjalankan aplikasi pelacakan mata pada area yang kaya informasi secara visual adalah saat keahlian visual paling relevan, karena informasi yang relevan sulit untuk dipilih karena banyaknya informasi yang tidak relevan, lingkungan dinamis visual mengarah pada kemungkinan arti-penting visual, dan bersifat sementara. Informasi dan elemen informasi dapat muncul dan hilang secara bersamaan—menimbulkan efek perpecahan perhatian. Jarodzka dkk. (2017) juga menunjukkan bahwa rangsangan yang digunakan dalam penelitian keahlian visual bersifat spesifik pada domain dan tidak dapat diklaim mewakili, sehingga temuan tidak dapat digeneralisasikan ke domain lain yang kaya informasi dan dinamis.

Jalur ketiga pelacakan mata dalam penelitian pendidikan adalah contoh pemodelan gerakan mata (EMME), yang menjembatani pelajar pemula hingga ahli. EMME adalah video berbasis komputer yang menampilkan perilaku tatapan pakar domain saat mereka menjalankan tugas pemecahan masalah. Ini adalah model pelatihan, di mana (relatif) pemula belajar dari ahlinya menggunakan EMME sebagai dokumen instruksional (Xie et al., 2021). Contoh video EMME adalah visi profesional (atau singgahnya fokus visual para ahli) sekaligus dilengkapi dengan penjelasan verbal dari pakar untuk permasalahan kehidupan nyata yang kompleks untuk dibedah dan dijelaskan mengikuti proses kognitif pakar. Pemula/pelajar diberi kesempatan untuk melihat melalui mata pakar untuk memandu visualisasi proses kognitif pakar dengan mengikuti bagaimana fokus visual pakar mengalir dan mendengarkan bagaimana pakar menjelaskan proses berpikirnya sendiri.

Beberapa aplikasi pelacakan mata terkini dapat membantu pemula untuk mengikuti proses pembelajaran dari para ahli. Bagi pemula, ide ini dibangun berdasarkan prinsip-prinsip teori pembelajaran sosial yaitu pembelajar mengamati dan meniru penyelesaian tugas otentik dari orang lain yang lebih terampil (Bandura, 1977). Bagi para ahli, gerakan mata menggambarkan pendekatan superior terhadap tugas yang dijelaskan oleh hipotesis reduksi informasi (Haider & Frensch, 1999) dan pemrosesan selektif – melibatkan lebih lama dan lebih sering dengan elemen informasi yang relevan dengan tugas (Crundall et al., 2012).

Penelitian tentang pengajaran dan pelatihan yang menerapkan konsep ini menunjukkan bahwa belajar dengan melihat contoh tugas yang berhasil dilaksanakan lebih efisien dibandingkan belajar dengan coba-coba (Kirschner et al., 2006). EMME memberikan kesempatan untuk menunjukkan kepada pemula di mana harus mencari dan, yang lebih penting, mengapa (Kok et al., 2015), karena tidak ada media yang mencoba membuat pemula bertindak seperti ahli. Hal ini terutama berlaku ketika proses kritis tidak dapat diamati dari luar dan verbalisasi pemikiran para ahli harus dilengkapi. Jarodzka dkk. (2017) menunjukkan pentingnya model EMME bagi para ahli yang sangat berpengalaman dalam mengajar bidang keahlian mereka, agar dapat lebih mengasosiasikan penjelasan verbal mereka sesuai dengan kesulitan yang biasanya dihadapi siswa. EMME tidak perlu mencatat reaksi naluri tentang cara para ahli menyelesaikan tugas dan dapat diulangi. Hal ini memberikan ruang bagi para ahli untuk mempersiapkan dan membiasakan diri dengan tugas tersebut, dan untuk secara reflektif menyadari audiens mereka (para pemula) dengan mempertimbangkan secara menyeluruh faktor-faktor seperti pengetahuan sebelumnya (Kalyuga, 2007), dan

mengevaluasi apakah penggabungan tatapan-suara merupakan hal yang tepat. cukup ketat selama perekaman (Richardson & Dale, 2005).

8.5 DATA DAN ANALISIS PELACAKAN MATA

Sebagai metode pengumpulan data ilmiah, pelacakan mata dipuji karena objektivitasnya, temporalitasnya, dan bidang pendidikan—berbagai desain penelitian yang dapat menggabungkannya. Gerakan mata terjadi secara otomatis; seseorang mungkin tidak selalu sadar akan pandangannya sendiri karena hal itu mencerminkan perhatian yang disengaja dan tidak disengaja (Duchowski, 2007). Selain itu, pelacakan mata memberikan kesempatan untuk mengamati dan mengukur suatu proses kognitif sepanjang periode waktu tertentu atau secara real time (Alemdag & Cagiltay, 2018; Kaakinen, 2021). Untuk menganalisis data pelacakan mata di luar distribusi perhatian atau upaya mental, dan untuk membuat hubungan yang jelas antara pengukuran gerakan mata dan proses kognitif, penting untuk menggabungkannya dengan sumber data lain (Lai et al., 2013; Orquin & Holmqvist, 2018). Diantaranya adalah laporan verbal (Jarodzka et al., 2013), laporan retrospektif (van Leeuwen et al., 2017), tes pengetahuan (Clinton et al., 2017) atau rekaman video (Pouta et al., 2021). Oleh karena itu, triangulasi data menjadi penting dalam penelitian pelacakan mata saat ini di bidang pendidikan.

Pelacakan mata memungkinkan pengumpulan data yang kaya dan berkelanjutan untuk setiap peserta. Hal ini dapat dianalisis secara kuantitatif atau kualitatif, tergantung pada jenisnya: ukuran hitungan dan temporal dapat dianalisis secara kuantitatif, sedangkan ukuran spasial memerlukan analisis kualitatif. Pemilihan pendekatan analisis juga bergantung pada pertanyaan penelitian dan mempengaruhi hasil penelitian (Kaakinen, 2021). Pengukuran kuantitatif dianalisis sehubungan dengan AOI; analisisnya mungkin didasarkan pada beberapa ukuran, seperti jumlah fiksasi, durasi fiksasi, jumlah fiksasi berulang, dan total waktu fiksasi (Holmqvist et al., 2011).

Analisis kualitatif didasarkan pada pemeriksaan gambar tatapan mata dan rekaman video dan khususnya memakan waktu. Dari data yang dikumpulkan dari pelacak mata seluler, peneliti mungkin perlu meninjau dan mengkode rekaman video berdurasi puluhan jam. Dua representasi visual umum dari pergerakan mata untuk analisis kualitatif adalah scanpaths dan heatmaps (Drusch et al., 2014). Scanpaths menunjukkan urutan fiksasi dan saccades dalam ruang rangsangan atau pandangan visual. Hal ini membantu peneliti untuk mengikuti perhatian dan proses kognitif partisipan, dengan kemungkinan untuk melacak pola memori atau kesulitan yang timbul (Duchowski, 2007). Analisis Scanpath dapat menjadi dasar untuk membedakan kelompok peserta, seperti ahli dan pemula (Kaakinen, 2021), dan mengembangkan EMME (Jarodzka et al., 2013). Jenis visualisasi lainnya, peta panas, area kode warna didasarkan pada data agregat dari durasi dan/atau jumlah fiksasi dari satu atau beberapa individu (Drusch et al., 2014). Contoh penggunaan peta panas dalam studi pendidikan termasuk mengilustrasikan pandangan guru ke ruang kelas (Coskun & Cagiltay, 2021) atau mengidentifikasi pendekatan siswa terhadap tugas, seperti saat menghitung dengan bantuan representasi matematika (Bolden et al., 2015). Penyajian temuan dapat

disusun berdasarkan pertanyaan penelitian, tema atau sumber data, sering kali mencakup hasil triangulasi data.

8.6 PELUANG PENELITIAN EYE-TRACKING DALAM PENDIDIKAN KEWIRAUSAHAAN

Penelitian tentang pendidikan kewirausahaan dapat berorientasi pada dua arah utama: proses pembelajaran dan penilaian dampaknya. Lackeus (2015) merangkum metode yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data tentang pendidikan kewirausahaan sebagai berbasis pemikiran, berbasis tindakan dan berbasis emosi, dengan menggunakan alat-alat seperti metode pengambilan sampel pengalaman dengan survei telepon seluler, survei berdasarkan teori perilaku terencana dan studi kasus, yang semuanya mencerminkan metode kualitatif dan kuantitatif tradisional. Berdasarkan studi pelacakan mata dalam pendidikan, kami fokus pada bagaimana pelacakan mata dapat menjadi metode objektif tambahan untuk menyelidiki proses pembelajaran dalam pendidikan kewirausahaan.

Perlu dicatat bahwa literatur tentang pendidikan kewirausahaan sangat menekankan pada pembelajar dan mengabaikan guru. Karena pendidikan kewirausahaan dapat berlangsung di semua jenjang pendidikan – mulai dari sekolah dasar hingga pendidikan tinggi – guru adalah tokoh sentral dalam proses pendidikan yang memungkinkan terjadinya keseluruhan proses. Oleh karena itu, kami bertujuan untuk menambahkan perspektif pengajaran dengan mengilustrasikan bagaimana penelitian pelacakan mata membantu mendefinisikan keahlian guru dan menghubungkannya dengan domain pendidikan kewirausahaan.

8.7 KOMPONEN KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN

Seperti disebutkan, para sarjana menekankan kombinasi komponen kognitif, sosial dan emosional dalam proses pembelajaran dalam pendidikan kewirausahaan. Kami memberikan contoh penelitian eye-tracking di bidang pendidikan yang berfokus pada masing-masing komponen ini, dimulai dari komponen yang paling sedikit dieksplorasi.

Komponen Emosional

Aspek emosional dalam pembelajaran termasuk yang paling sedikit dipelajari saat ini. Sejumlah besar penelitian memperhatikan desain emosional dalam pembelajaran multimedia (sebagai bagian dari teori kognitif-afektif pembelajaran dengan media; Moreno & Mayer, 2007). Misalnya, Park dkk. (2015) melaporkan bahwa emosi positif yang dikaitkan dengan materi pembelajaran meningkatkan hasil belajar dalam hal pemahaman dan transfer. Demikian pula, Stark dkk. (2018) menggunakan data pelacakan mata untuk menyelidiki keterlibatan peserta didik dengan materi pembelajaran serta keadaan emosi mereka dengan pelaporan diri untuk menarik kesimpulan tentang pengaruh desain teks emosional terhadap pembelajaran dan keadaan emosi peserta didik. Ditemukan bahwa desain emosional (positif dan negatif) menghasilkan hasil belajar yang lebih baik, serta desain emosional membantu proses elaborasi, namun menekan metakognisi. Desain emosi positif tidak berpengaruh terhadap keadaan emosi peserta didik, sedangkan desain negatif menyebabkan keadaan emosi lebih buruk pada peserta didik. Sebuah penelitian terkait berfokus pada bagaimana

suasana hati yang dipaksakan memengaruhi pembelajaran siswa: siswa dengan suasana hati positif yang dipaksakan menunjukkan pemrosesan teks ilmiah yang lebih lama dan lebih efektif sehingga menghasilkan hasil belajar yang lebih tinggi.

Kemungkinan potensial lainnya adalah untuk mengeksplorasi respon emosional siswa dalam situasi yang berbeda melalui pelacakan mata dan pupillometry. Sebuah penelitian baru-baru ini (Liu, Tao, & Gui, 2019) mencari cara menggunakan pelacakan mata untuk mengidentifikasi keadaan emosional peserta selama penyelesaian tugas, ketika ukuran pupil menandakan kesulitan tugas dan kecepatan kedepan—tingkat konsentrasi di atasnya.

Komponen Sosial/Kolaboratif

Teknologi pelacak mata seluler modern merekam data melalui beberapa saluran – pelacakan tatapan itu sendiri, rekaman video adegan camara, dan rekaman audio ucapan. Beberapa penelitian terbaru menunjukkan bagaimana data ini dapat digunakan untuk menganalisis interaksi kelas secara rinci. Salminen-Saari dkk. (2021) mempelajari fase pembelajaran kolaboratif siswa selama tugas pemecahan masalah matematika. Menganalisis data dari pelacak mata seluler, rekaman video di ruang kelas, dan perangkat pena pintar membantu para peneliti memetakan interaksi kolaboratif di mana fase verifikasi, menonton, dan mendengarkan merupakan hal yang lazim. Cara-cara untuk membedakan kolaborasi yang sukses berdasarkan perhatian bersama juga diidentifikasi. Rosengrant dkk (2021) mempelajari perhatian berkelanjutan mahasiswa selama kelas berbasis inkuiri interaktif. Itu adalah studi longitudinal di mana 17 siswa memakai pelacak mata seluler selama beberapa semester. Hasilnya menunjukkan bahwa siswa tetap mengerjakan tugas pada sebagian besar waktu yang tercatat, dan penulis menghubungkan tingginya tingkat ini dengan jenis pengajaran berbasis inkuiri. Haataja dkk. (2021) menyelidiki peran kontak mata antara guru dan siswa dalam interaksi kelas selama kerja kelompok pemecahan masalah dalam pelajaran matematika. Baik guru maupun siswa memakai pelacak mata seluler; juga rekaman video hadir di kelas. Analisis data dipandu oleh teori interpersonal dan mengungkapkan bahwa kontak mata sangat bersifat situasional: kontak mata dimulai oleh siswa ketika guru menunjukkan persekutuan, sementara guru lebih banyak melakukan kontak mata ketika menunjukkan otoritas. Dalam pendidikan kewirausahaan, siswa sering kali berkolaborasi dengan teman sebaya dan guru, dan teknologi pelacakan mata dapat membantu memetakan interaksi ini.

Komponen Kognitif

Berfokus pada proses pembelajaran memungkinkan diperolehnya wawasan yang terperinci dan bertahap, yang dapat memberikan informasi bagi peneliti dan guru. Hal ini dapat didekati melalui pemahaman pembelajaran dan pemantauan pembelajaran.

Dari perspektif pemahaman pembelajaran, kemampuan untuk melihat proses bertahap tentang bagaimana siswa mendekati tugas ketika mengerjakan proyek mereka memungkinkan guru untuk mengetahui bagaimana siswa belajar, namun juga apakah mereka mempelajari apa yang guru harapkan dari mereka. Dalam studi da Silva Soares dkk. (2021), ketika guru diberikan peta panas yang mencerminkan strategi siswa dalam mengerjakan tugas matematika, guru menunjukkan bahwa mereka memiliki gagasan yang berbeda tentang strategi siswa dibandingkan yang ditunjukkan. Schindler dan Lilienthal (2020) melaporkan

studi kasus tentang seorang siswa yang menyelesaikan tugas matematika sambil pandangnya dilacak. Rekaman pola tatapan digunakan dalam sesi retrospektif dimana siswa memberikan penjelasan atas tindakannya. Hal ini memungkinkan untuk mengembangkan model tentatif untuk proses kreatif matematika yang berbeda dari model yang sudah ada. Sisi unik dari penelitian ini adalah penggunaan pelacakan mata seluler yang memungkinkan siswa menyelesaikan tugas dengan pena dan kertas untuk menjaga pengaturan otentik untuk proses tersebut (Schindler & Lilienthal, 2020). Dalam pendidikan kewirausahaan, siswa sering kali belajar sambil melakukan (McCallum et al., 2018) dan ditawarkan teknik dan model untuk analisis dan penalaran, seperti analisis SWOT, pemikiran desain, kanvas model bisnis, dll. (Lackeus, 2015). Mengikuti alasan peserta didik ketika menerapkan alat-alat tersebut dapat menjadi kemungkinan untuk melihat pendekatan dan alur pemikiran mereka ketika merancang model bisnis.

Dari perspektif pemantauan pembelajaran, pada tingkat yang lebih umum, pertanyaan mengenai fokus perhatian siswa dan kesulitan yang dialami selama mengerjakan tugas dapat dijawab dengan bantuan analisis pembelajaran. Istilah analisis pembelajaran mendefinisikan ekstraksi makna dari data terkait pembelajaran (Jaakonmäki et al., 2020). Hal ini dapat digunakan untuk mengoptimalkan pembelajaran dan pengajaran berdasarkan pengukuran dan prediksi berbasis data serta menjadikan proses pendidikan lebih transparan (Jaakonmäki et al., 2020). Stracke dan Skuballa (2021) mengusulkan penerapan pelacakan mata pada berbagai tingkat pendidikan sebagai alat pengumpulan data dan diagnostik dalam kerangka evaluasi yang muncul: untuk wawasan tentang pekerjaan guru dan materi pengajaran di tingkat mikro dan meso, dan untuk pengambilan keputusan. tentang mereka yang berada di tingkat kebijakan tingkat makro.

Pengumpulan Data Multimoda

Informasi yang sangat informatif dan secara inheren lebih kompleks dapat dikumpulkan ketika pelacakan mata menjadi bagian dari pengumpulan data multimodal, yaitu data objektif dan subjektif dari sejumlah saluran pembelajar (Järvelä et al., 2021). Sumber data dapat mencakup pelaporan mandiri, seperti kuesioner; data perilaku, seperti ukuran kinerja; log komputer, seperti klik mouse; indikator psikofisiologis dan fisiologis, seperti pelacakan mata, konduktansi kulit, detak jantung dan akselerometer; dan rekaman video orang pertama dan ketiga (Wiedbusch et al., 2021; van Leeuwen et al., 2017; Prieto et al., 2016). Untuk tujuan penelitian, indeks gairah, beban kognitif, dan kesulitan yang dialami dapat diambil dari data ini. Mereka sebagian besar dapat memberi informasi pada penelitian tentang pembelajaran mandiri siswa. Data multimodal membantu mencatat proses siklus dan temporal, serta aktivasi regulasi, yang penting untuk menangkap fase pembelajaran mandiri, dan menunjukkan momen penting dalam pembelajaran kolaboratif (Järvelä et al., 2021). Selain itu, data ini dapat dikumpulkan sebagai bagian dari analisis pembelajaran multimodal (MMLA) dan divisualisasikan di dasbor untuk memberikan informasi kepada guru dan memungkinkan intervensi.

Visi Profesional Guru

Penerapan pelacakan mata telah menciptakan model baru dalam pengajaran penelitian yang dapat memberikan banyak informasi bagi pendidikan guru, dalam pengajaran kewirausahaan dan seterusnya. Studi dalam paradigma ahli-pemula memanfaatkan kondisi pengajaran berbasis video dan kehidupan nyata di laboratorium dan pengaturan otentik. Studi-studi ini menggarisbawahi aspek keahlian visual guru untuk pengelolaan kelas (van den Bogert et al., 2014), prioritas guru, dampak konteks budaya (McIntyre, 2016), serta fokus perhatian guru (Muhonen et al. , 2020), dan perilaku interpersonal (Haataja et al., 2021) secara umum. Aspek-aspek ini sulit untuk diselidiki dengan bantuan metode pelaporan mandiri, namun menjadi lebih relevan ketika pendidikan kewirausahaan mulai beralih dari pendidikan tinggi ke pendidikan umum K12—yang sejalan dengan target kebangkitan kewirausahaan Uni Eropa.

Visi profesional guru dianggap sebagai kemampuan guru untuk memperhatikan dan menafsirkan peristiwa-peristiwa kelas yang relevan dengan berbagai aspek dalam proses pembelajaran. Borko dan Putnam (1996) mengemukakan bahwa pengetahuan guru yang mendasari pengajaran yang efektif mencakup pengetahuan konten (memahami konsep dan disiplin materi pelajaran yang akan diajarkan), pengetahuan pedagogi umum (pengetahuan tentang hakikat pembelajaran) dan pengetahuan konten pedagogis (cara terbaik menjelaskan pengetahuan konten kepada siswa dan kesadaran akan potensi miskonsepsi siswa). Namun, guru yang efektif, atau guru ahli, menunjukkan kinerja yang unggul dalam rangkaian keterampilan.

Pengajaran seperti manajemen kelas, penjelasan instruksional dan penilaian formatif—diwakili dalam struktur pengetahuan yang lebih rumit dan terorganisir secara koheren dengan akumulasi pengalaman mengajar (Krauss et al., 2008). Ketika pengetahuan guru tumpang tindih dengan keahlian kinerja unggul yang dimiliki guru ahli, 'skrip kurikulum' ini memungkinkan guru untuk membuat tindakan yang instan, bermakna, dan bermakna. Keputusan pengajaran yang terinformasi dan fleksibel di kelas (Putnam, 1987). Tujuan utamanya, sekali lagi, adalah agar para praktisi dan peneliti merancang, mengevaluasi, dan meningkatkan pengajaran dan pembelajaran secara efektif.

Selain kemungkinan untuk meningkatkan pemahaman keahlian visual guru secara umum, pelacakan mata dapat membantu menjadi bagian dari pendidikan guru melalui:

- Melatih guru pra-jabatan untuk tugas kelas melalui EMME dan diskusi tentang pandangan model
- Merekam video kelas guru pra-jabatan dan data pelacakan mata untuk tujuan penilaian dan panduan refleksi (Coskun & Cagiltay, 2021)
- Mengembangkan sumber daya khusus negara berdasarkan temuan penelitian pelacakan mata di kelas dalam kaitannya dengan kompetensi guru tertentu (Faiella et al., 2019)

Namun, agar penerapan pelacakan mata mempunyai implikasi langsung dan kuat pada pelatihan guru, penting untuk diingatkan oleh McMahan dkk. (2019) tentang ketegangan yang terus-menerus antara penelitian tentang pengajaran dan praktik mengajar di kehidupan

nyata, di mana pelatihan guru perlu membangun keterampilan belajar profesional seumur hidup yang akan mempertahankan praktik efektif di kelas yang selalu berubah. Pelatihan guru tidak dapat disederhanakan menjadi serangkaian keterampilan yang rutin dilakukan di dalam kelas. Agar pengajaran secara teoritis diinformasikan berdasarkan kebutuhan individu dan kelompok pelajar, bagaimana konteks di mana pelajar dapat berkembang harus diciptakan adalah sebuah bentuk seni yang dapat ditransfer dari para ahli ke guru (yang relatif) pemula. Hal ini berlaku apabila intensi pendidikan kewirausahaan baik pada pembelajaran kewirausahaan (memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang relevan) maupun pembelajaran tentang kewirausahaan (memperoleh pemahaman teoritis umum), tepat sebelum peserta didik memasuki tahap pembelajaran melalui kewirausahaan (experiential, proses pembelajaran kewirausahaan). Di sini, EMME adalah alat yang berharga untuk ditanamkan ke dalam metode pengajaran yang sudah ada sebagai pelatihan keahlian. Episode EMME dapat diisi ketika tugasnya mencakup aspek visual di mana mempelajari gerakan mata seorang ahli dapat menawarkan wawasan sebagai model yang diuraikan untuk merancang kurikulum untuk berbagai masalah, seperti yang disarankan oleh Jarodzka dkk. (2017).

8.8 TANTANGAN PERANCANGAN SISTEM BERBASIS PELACAKAN MATA

Meskipun inovatif, penerapan teknologi pelacakan mata di lingkungan pendidikan mungkin masih menjadi tantangan bagi para peneliti. Terutama ketika memulai dengan metode ini, para peneliti memerlukan waktu untuk mengenal prinsip-prinsip perangkat keras dan perangkat lunak, berbagai tindakan pelacakan mata, dan menjalankan studi percontohan. Hal ini sering kali memerlukan tim peneliti, sehingga metode ini mungkin tidak selalu dapat dilakukan oleh peneliti individu.

Perangkat Keras dan Pengumpulan Data

Meskipun ada kemajuan baru-baru ini dalam teknologi pelacakan mata, keterbatasan dan kekhususan perangkat keras tetap ada dan mempengaruhi penelitian. Banyak penelitian yang ditinjau dalam bab ini melaporkan hilangnya data di beberapa titik pengumpulan data yang disebabkan oleh de-kalibrasi, malfungsi, ketidakcocokan pelacak mata dan rasio layar, peserta melihat melampaui sudut pandang pelacak mata atau karakteristik individu peserta. Memanfaatkan teknologi pelacakan mata selalu berarti memperhitungkan kemungkinan kehilangan data.

Analisis Data

Keterbatasan umum dalam penelitian yang dilaporkan adalah sampel yang terbatas. Hal ini mungkin disebabkan oleh desain studi kasus (van Leeuwen et al., 2017), biaya pelacak mata (Rosengrant et al., 2021) dan kesulitan pemrosesan data (Stahnke & Blömeke, 2021). Karena analisis data pelacakan mata yang intensif, peneliti mungkin tidak memiliki kesempatan untuk menganalisis semua data yang dikumpulkan (McIntyre, 2016) atau memasukkan lebih banyak poin untuk dianalisis dalam penelitian (Clinton et al., 2017). Waktu untuk penerbitan mungkin bertambah juga. Di sisi lain, satu penelitian mungkin menghasilkan data yang cukup untuk beberapa analisis dan kemungkinan pemeriksaan ulang data.

Ukuran Analisis yang Dipilih Mempengaruhi Hasil

Pilihan tindakan yang diterapkan untuk menganalisis data secara langsung mempengaruhi hasil analisis. Misalnya, McIntyre dan Foulsham (2018) memberikan analisis scanpath berbasis peristiwa dan mencatat bahwa analisis berbasis durasi dapat memberikan hasil yang berbeda. Selain itu, lingkungan belajar juga dapat mempengaruhi hasil penelitian. Studi yang meneliti perilaku tatapan guru pemula dengan mendemonstrasikan rekaman video di kelas, dan yang dilakukan selama pembelajaran di kehidupan nyata (Goldberg dkk., 2021) menunjukkan hasil yang berbeda sehubungan dengan perhatian guru pemula terhadap perilaku buruk siswa: studi berbasis video menunjukkan bahwa guru pemula memperhatikan perilaku siswa yang mengganggu, sedangkan dalam kondisi kelas sebenarnya, guru pemula cenderung menghindari melihat siswa yang berperilaku buruk atau tidak tertarik dan berkonsentrasi pada siswa yang mengikuti instruksi. Goldberg dkk. (2021) mencatat bahwa perbedaan ini disebabkan oleh seberapa besar kemungkinan peserta menilai peluang untuk mengambil tindakan langsung terkait perilaku buruk siswa.

Menafsirkan Proses Kognitif

Mendefinisikan dan menafsirkan proses kognitif di balik tatapan mata tidaklah sederhana. Apa yang dilihat peserta tidak selalu sesuai dengan apa yang mereka proses (Rayner, 2009), dan ada alasan berbeda bagi peserta untuk terpaku pada suatu bidang: bidang tersebut bisa jadi sulit, relevan dengan tugas, atau menarik. Jadi, jika rekaman berpikir keras tidak tersedia, apa yang peneliti lihat dan tafsirkan dalam data bisa berbeda dari apa yang partisipan alokasikan perhatiannya. Ini adalah keterbatasan utama dalam penelitian pelacakan mata dan beberapa penelitian menunjukkan hal tersebut. Tinjauan literatur tentang pelacakan mata dalam pendidikan (Alemdag & Cagiltay, 2018; Lai et al., 2013) juga menunjukkan perlunya mengkaji hubungan antara ukuran pergerakan mata dan ukuran perilaku selain rekomendasi umum untuk menyatakan dengan jelas kognisi tatapan. asumsi untuk setiap penelitian.

Keterbatasan Metode Tambahan

Ketika beberapa metode pengumpulan data digunakan dan triangulasi data dapat dilakukan, prosedur yang baik juga berlaku untuk pengumpulan data non-pelacakan mata, dengan memperhatikan bahwa masing-masing metode pelengkap memiliki keterbatasannya masing-masing. Misalnya, pendekatan pelaporan retrospektif yang diberi isyarat harus memperoleh informasi tentang proses kognitif peserta dengan membimbing dan tidak mengganggu ingatan peserta. Pada saat yang sama, pelaporan retrospektif hanya dapat berfokus pada beberapa elemen kompleks dalam pengajaran dan visi guru. Contoh bagaimana pengumpulan data verbal dapat mempengaruhi hasil penelitian adalah penggunaan verbalisasi berpikir-keras post hoc dalam penelitian Wyss dkk. (2021). Peserta guru diminta untuk melihat klip dari ruang kelas yang berisi 'insiden kritis' dan melaporkan apa yang mereka lihat. Hanya 6 dari 56 peserta yang memperhatikan kejadian tersebut dan tidak mencoba menafsirkannya. Para peneliti mencatat bahwa hal ini mungkin disebabkan oleh peneliti yang

mendorong partisipan untuk mengatakan apa yang dilihatnya tanpa memberikan petunjuk langsung untuk interpretasi.

Kebaruan Metode dan Masalah Etis

Meskipun pelacakan mata memiliki sejarah terperinci dalam domain yang berbeda, ini merupakan metode yang agak baru dalam penelitian pendidikan. Jika domain lain berkonsentrasi pada keterlibatan peserta dengan media, seperti desain antarmuka pengguna, atau bahkan membaca, ilmu pendidikan telah memindahkan pelacak mata ke ruang kelas kehidupan nyata, dengan interaksi yang kompleks, lingkungan yang dinamis, dan variabel yang tidak dapat diprediksi. Hal ini menyebabkan munculnya desain penelitian baru yang masing-masing memerlukan konsensus metodologis dan teoritis baru (Jarodzka et al., 2021). Aspek lain dari memindahkan penelitian ke dalam kelas mencakup perekrutan peserta, efek kebaruan, dan masalah etika. Pertama-tama, guru dan siswa mungkin enggan mengambil bagian dalam sesi pengumpulan data yang melibatkan perekaman video dan pelacakan mata. Rosengrant dkk. (2021) memberikan ilustrasi mengenai hal ini – dalam penelitian mereka, hanya satu instruktur yang setuju bahwa pelajaran mereka direkam dengan pelacak mata seluler yang dikenakan oleh siswa. Pada saat yang sama, ketika hanya mengandalkan peserta yang secara sukarela mengambil bagian dalam penelitian, bias seleksi mandiri mungkin muncul (Stahnke & Blömeke, 2021). Selain itu, memperkenalkan peralatan pengumpulan data baru di kelas secara langsung dapat menimbulkan efek baru dan mengubah perilaku peserta (Faiella et al., 2019). Selain itu, masalah etika terkait privasi juga muncul. Rekaman kelas menyangkut semua siswa dan guru yang hadir di kelas. Hal ini berarti mencatat dan menyimpan sejumlah besar data dari sejumlah besar partisipan, termasuk anak di bawah umur, dan kesulitan untuk memulai penelitian karena banyaknya persetujuan yang perlu dikumpulkan oleh peneliti (Jarodzka et al., 2021). Selain itu, bergantung pada tujuan penelitian, data pelacakan mata mungkin mencakup informasi sensitif, seperti data kesulitan belajar, yang tidak boleh diakses oleh pihak ketiga (Liu, Xia, dkk., 2019). Oleh karena itu, peneliti perlu ekstra hati-hati saat mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data pelacakan mata.

8.9 PENERAPAN EYE-TRACKING TERHADAP PENDIDIKAN KEWIRAUSAHAAN

Dalam kasus khusus pendidikan kewirausahaan, penerapan langsung teknologi pelacakan mata dapat berimplikasi pada meningkatnya penggunaan multimedia dalam pengajaran dan pembelajaran kewirausahaan. Ratten dan Rashid (2021) menyarankan agar integrasi keterampilan teknologi dalam kurikulum kewirausahaan dapat mempersiapkan siswa dengan baik untuk menghadapi pasar internasional karena kewirausahaan berkaitan langsung dengan bisnis, pasar, dan produk yang berubah dengan cepat—pendidikan kewirausahaan perlu mencerminkan perubahan-perubahan yang terus-menerus ini untuk menumbuhkan siswa menjadi individu yang adaptif dan memiliki pola pikir wirausaha. Lingkungan pembelajaran memerlukan modifikasi untuk menggabungkan teknologi era baru dan mengatasi perubahan terkini, sementara refleksi yang terstruktur dengan baik mengenai sifat digital ekonomi harus ditangani dalam kerangka pendidikan kewirausahaan. Meskipun

multimedia memperkaya pengajaran dan pembelajaran konsep kewirausahaan dengan memberikan koneksi lebih langsung ke skenario kehidupan nyata dan menjaga motivasi siswa di kelas (Sudarwati et al., 2019), penting untuk diingatkan tentang aspek kualitas materi multimedia yang dibuat dan disampaikan melalui e-learning atau pembelajaran online tanpa mempertimbangkan proses kognisi manusia (Mudrick et al., 2019). Wu dkk. (2021), juga mengeksplorasi strategi integrasi kecerdasan buatan dan pengajaran multimedia dalam pendidikan inovasi dan kewirausahaan (IEE) di pendidikan tinggi, sehingga menghambat pentingnya memastikan akses dan keterlibatan konten multimedia yang tepat. Demikian pula, An dan Xu (2021) mengidentifikasi hubungan antara pendidikan kewirausahaan dan pelatihan kejuruan sebagai pelatihan personel yang berorientasi kewirausahaan dalam bentuk pendidikan pembuat. Dampak yang tak terhindarkan dari teknologi Internet of Things (IoT) dan kecerdasan buatan (AI) pada pembangunan ruang Maker virtual di K12 dan institusi pendidikan tinggi menyiratkan platform dan metode pengajaran dan pembelajaran baru. Hal ini memastikan bahwa pendidikan kewirausahaan sangat praktis dan terkini. Dalam hal ini, desain ruang Maker virtual dapat meminjam dari evaluasi teknologi pelacakan mata untuk memastikan bahwa masalah desain pembelajaran dihilangkan dan materi pembelajaran teoretis dan praktis disajikan secara visual tanpa gangguan dan mengoptimalkan fungsinya untuk mendukung pembelajaran. Materi dan ruang pembelajaran virtual yang dirancang dengan baik juga akan memungkinkan lebih banyak pakar lapangan dengan latar belakang kewirausahaan yang kaya untuk dilibatkan secara langsung dalam proses penilaian dan evaluasi pendidikan pengembangan bakat kewirausahaan (Zhong et al., 2020).

Aspek yang menarik dari penerapan teknologi pelacakan mata pada pendidikan kewirausahaan mungkin berkaitan dengan sisi kewirausahaan yang lebih praktis, berkaitan dengan kewirausahaan digital dan pemasaran digital. Ratten dan Rashid (2021) menyarankan bahwa pendidikan kewirausahaan yang efektif perlu menggabungkan tugas-tugas yang dirancang bagi siswa untuk meniru dan memahami pengalaman wirausaha untuk menggabungkan kecerdasan emosional dan intelektual yang mengarah pada bentuk kreativitas yang lebih besar. Ide meniru ini layak untuk dikembangkan lebih lanjut dalam kaitannya dengan desain EMME. Konsep pemasaran digital dapat dipinjam untuk membantu pengguna menjangkau audiens secara maksimal, menciptakan kesadaran di antara pengguna, dan berkomunikasi dengan pelanggan secara cerdas. Penggunaan teknologi pelacakan mata untuk meningkatkan pemasaran memungkinkan seseorang melihat sesuatu dari sudut pandang konsumen untuk mendapatkan wawasan tentang apa yang menarik perhatian, apa yang mempengaruhi perilaku pembelian dan bagaimana konsumen terlibat dengan produk. Contohnya termasuk riset pembelanja, riset pengemasan, riset periklanan, dan riset pengalaman pengguna (UX). Meskipun para pakar pendidikan mengeksplorasi cara-cara baru dalam menyampaikan pendidikan, konsep-konsepnya dapat dipinjam dari landasan yang hampir sama dengan tujuannya, yaitu untuk menarik perhatian siswa, memicu motivasi, dan mempertahankan keterlibatan. Pola pikir lintas disiplin seperti ini juga sejalan dengan inti pendidikan kewirausahaan dengan mengajak siswa menemukan cara-cara kreatif untuk

menerapkan kembali alat-alat dalam menanggapi masalah-masalah modern atau kebutuhan masyarakat sambil mengeksplorasi peluang-peluang baru.

Selain itu, gagasan pembelajaran dari pakar pendidikan pembuat perlu ditelusuri lebih lanjut karena tumpang tindih dengan konsep penerapan pelacakan mata dan visi profesional. Tinjauan awal mengenai pendidikan kewirausahaan seperti Solomon (2007) telah lama menghambat pentingnya pengajaran dengan melibatkan para ahli. Pembelajaran di kelas dalam hal ini dapat terjadi baik dari siswa maupun guru sambil melibatkan para wirausaha/pakar kewirausahaan. Teknologi pelacakan mata modern memberikan pencerahan baru atas pengingat ini karena peran guru dan siswa dalam lingkungan pembelajaran dapat dipertimbangkan kembali. Namun keterbatasan penerapan teknologi eye-tracking pada pendidikan kewirausahaan mungkin juga disebabkan oleh adanya kontradiksi mengenai perbedaan mendasar dalam cara belajar dari para ahlinya. Kebutuhan untuk memahami keahlian visual berkaitan dengan bagaimana para profesional atau ahli memandangi peristiwa dan adegan dari domain ahli, berbeda dengan non-ahli, untuk mendapatkan wawasan tentang bagaimana para ahli memperhatikan dan memperoleh kesadaran situasional (Endsley, 2015), yang mengarah pada kognitif mereka. pola proses. Dalam pendidikan kewirausahaan, kewirausahaan dipandang sebagai kompetensi yang dapat diperoleh, seperti sikap dan kemampuan memecahkan masalah baru yang belum diketahui jawabannya (Núñez & Núñez, 2016). Melihat bagaimana masalah-masalah sebelumnya diselesaikan oleh para ahli melalui sudut pandang ahli mungkin menawarkan wawasan berbasis studi kasus namun tidak menawarkan model untuk mempelajari kompetensi untuk menjadi lebih berwirausaha. Hal ini terutama benar ketika semangat kewirausahaan mengacu pada 'kompetensi yang dikembangkan oleh setiap orang yang gigih dalam memenuhi motif mereka, melepaskan stabilitas untuk lebih mengembangkan diri mereka sendiri, orang lain dan lingkungan mereka dengan semangat, risiko dan pengorbanan... (dengan) keinginan untuk memahami motivasi mereka sendiri... (dan) mencari dan menghasilkan peluang baru untuk memenuhi motif mereka, dengan mengandalkan dorongan kuat mereka untuk berprestasi' (Arruti & Castro, 2021, hal. 4). Karena pelacakan mata didasarkan pada hipotesis mata-pikiran, atau apa yang diperhatikan oleh mata diproses oleh pikiran (Duchowski, 2007) yang harus disertai dengan rangsangan mengingat untuk menawarkan perspektif yang lebih lengkap tentang apa yang kita pahami sebagai visi profesional, Oleh karena itu, penting untuk melakukan referensi silang antara perhatian selektif—berdasarkan visi profesional yang terlihat jelas – dan penalaran berbasis pengetahuan, berdasarkan data verbal atau kuesioner (Minarikova et al., 2021). Hal ini memungkinkan siswa untuk melihat dan mendengar dari proses ahli dalam menghadapi permasalahan, dimana baik 'perhatian berdasarkan alasan mereka, dan alasan tentang hal-hal yang mereka berikan perhatian' (Sherin et al., 2011, hal. 5) keduanya dapat diamati. baik oleh siswa atau guru yang ingin mengajarkannya. Teknologi pelacakan mata dapat menjadi pelengkap dalam memperkaya pendidikan kewirausahaan.

8.10 KESIMPULAN

Studi tentang penerapan pelacakan mata dalam penelitian pendidikan mengungkapkan bahwa teknologi baru memungkinkan untuk memperluas pendekatan kita untuk menyelidiki proses belajar dan mengajar melalui perspektif yang berbeda. Saat ini teknologi pelacakan mata digunakan dalam berbagai bidang tematik, yang diidentifikasi melalui penelitian ini: pemrosesan informasi, pengaruh strategi pembelajaran, gaya belajar individu yang berbeda, pengaruh strategi pembelajaran dan pola pengambilan keputusan.

Pendidikan kewirausahaan adalah bidang baru di mana pelacakan mata dapat diterapkan. Penelitian yang ada dalam ilmu pendidikan dapat menginformasikan arah baru ini dengan usulan fokus pada pembelajaran dan pengajaran. Disarankan untuk berkonsentrasi pada fitur pembelajaran dan pengajaran yang memiliki signifikansi lebih tinggi khususnya untuk pendidikan kewirausahaan, seperti kegiatan kolaboratif, pengambilan keputusan dan penalaran ketika bekerja dengan alat kewirausahaan khusus.

Untuk pembelajaran, pelacakan mata menawarkan observasi objektif tingkat mikro terhadap proses kognitif, interaksi interpersonal, dan respons emosional. Mengenai pengajaran, pelacakan mata adalah cara untuk menghubungkan aspek psikologis dan profesional, mengungkap kognisi dan persepsi di balik proses pengajaran. Namun, terdapat keterbatasan yang terkait dengan teknologi dan kebutuhan untuk mendefinisikan metodologi baru untuk studi pelacakan mata di ruang kelas di kehidupan nyata.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Alemdag, E., & Cagiltay, K. (2018). A systematic review of eye tracking research on multimedia learning. *Computers & Education*, 125, 413–428. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.06.023>
- Alma, Buchari, (2009), *Kewirausahaan*. Bandung: Penerbit ALFABETA
- An, H., & Xu, Y. (2021). Cultivation of entrepreneurial talents through virtual entrepreneurship practice in higher education institutions. *Frontiers in Psychology*, 12, 690692. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.690692>
- Arruti, A. and Castro, J. (2021). Innovation and entrepreneurship in education, irreconcilable differences? A first approach through Spanish expert judgment. *International Journal of Innovation Science*, ahead-of print. <https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2020-0106>
- Badan Penelitian dan Pengembangan. 2010a. Laporan Hasil Penelitian Alternatif Pelaksanaan Pendidikan Kewirausahaan di Perguruan Tinggi, bekerjasama dengan Universitas Negeri Jakarta, Kemdiknas, Jakarta.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Bolden, D., Barmby, P., Raine, S., & Gardner, M. (2015). How young children view mathematical representations: A study using eye-tracking technology. *Educational Research*, 57(1), 59–79. <https://doi.org/10.1080/00131881.2014.983718>

- Borko, H., & Putnam, R. (1996). Learning to teach. In D. Berliner & R. Calfee (Eds.), *Handbook of educational psychology* (pp. 673–708). Macmillan.
- Boshuizen, H. P. A., & Schmidt, H. G. (1992). On the role of biomedical knowledge in clinical reasoning by experts, intermediates, and novices. *Cognitive Science*, 16(2), 153–184. https://doi.org/10.1207/s15516709cog1602_1
- Bukirom, Haryo Indradi, Andi Permana, dan Martono. 2014. Pengaruh Pendidikan Berwirausaha dan Motivasi Berwirausaha terhadap Pembentukan Jiwa Berwirausaha Mahasiswa. *Media Ekonomi dan Manajemen*. 29(20): 144- 152.
- Chandler, P., & Sweller, J. (1991). Cognitive load theory and the format of instruction. *Cognition and Instruction*, 8(4), 293–332. https://doi.org/10.1207/s1532690xci0804_2
- Chimucheka, Tendai. 2013. The Impact of Entrepreneurship Education on the Establishment and Survival of Small, Micro and Medium Enterprises (SMMEs). *Journal Economics*. 4(2): 157-168.
- Clinton, V., Cooper, J. L., Michaelis, J. E., Alibali, M. W., & Nathan, M. J. (2017). How revisions to mathematical visuals affect cognition: Evidence from eye tracking. In C. Was, F. Sansosti, & B. Morris (Eds.), *Eye-tracking technology applications in educational research* (pp. 195–218). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1005-5.ch010>
- Coskun, A., & Cagiltay, K. (2021). Investigation of classroom management skills by using eye-tracking technology. *Education and Information Technologies*, 26(3), 2501–2522. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10368-0>
- Crundall, D., Chapman, P., Trawley, S., Collins, L., van Loon, E., Andrews, B., & Underwood, G. (2012). Some hazards are more attractive than others. *Accident Analysis and Prevention*, 45, 600–609. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.09.049>
- da Silva Soares, R., Lukasova, K., Carthery-Goulart, M. T., & Sato, J. R. (2021). Student's perspective and teachers' metacognition: Applications of eye-tracking in education and scientific research in schools. *Frontiers in Psychology*, 12, 673615. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.673615>
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287–309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. 2010b. Program Pengembangan Budaya Kewirausahaan. Bab V. Panduan Pengelolaan Program Hibah DP2M Ditjen Dikti – Edisi VII. Jakarta.
- Drusch, G., Bastien, J. M. C., & Paris, S. (2014). Analysing eye-tracking data: From scanpaths and heatmaps to the dynamic visualisation of areas of interest. *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*, Krakow, Poland. Retrieved from: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01223743/document>
- Duchowski, A. T. (2007). *Eye tracking methodology: Theory and practice* (2nd ed.). Springer.
- Educational Psychology Review, 19, 509–539. <https://doi.org/10.1007/s10648-007-9054-3>
- Kirschner, P. A., Sweller, J., & Clark, R. E. (2006). Why minimal guidance during instruction does not work: An analysis of the failure of constructivist, discovery,

- problem-based, experiential, and inquiry-based teaching. *Educational Psychologist*, 41(2), 75–86. https://doi.org/10.1207/s15326985ep4102_1
- Endsley, M. R. (2015). Situation awareness misconceptions and misunderstandings. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 9, 4–32. <https://doi.org/10.1177/1555343415572631>
- Ericsson, K. A., & Kintsch, W. (1995). Long-term working memory. *Psychological Review*, 102(2), 211–245. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.2.211>
- Ericsson, K. A., & Lehmann, A. C. (1996). Expert and exceptional performance: Evidence of maximal adaptation to task constraints. *Annual Reviews in Psychology*, 47(1), 273–305. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.273>
- Faiella, F., Mannese, E., Savarese, G., Plutino, A., & Lombardi, M. G. (2019). Eye-tracking glasses for improving teacher education: The e-teach project. *Research on Education and Media*, 11(1), 85–92. <https://doi.org/10.2478/rem-2019-0012>
- Fiedler, S., Schulte-Mecklenbeck, M., Renkewitz, F., & Orquin, J. L. (2019). Increasing reproducibility of eye-tracking studies. In M. Schulte-Mecklenbeck, A. Kuehberger, & J. G. Johnson (Eds.), *A handbook of process tracing methods* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315160559>
- Forzani, F. M. (2014). Understanding “Core practices” and “practice-based” teacher education: Learning from the past. *Journal of Teacher Education*, 65, 357–368. <https://doi.org/10.1177/0022487114533800>
- Gerba, Dugassa Tessema. 2012. Impact of entrepreneurship education on entrepreneurial intentions of business and engineering students in Ethiopia. *Journal of Economic and Management Studies*. 3(2): 258-277.
- Goldberg, P., Schwerter, J., Seidel, T., Müller, K., & Stürmer, K. (2021). How does learners’ behavior attract preservice teachers’ attention during teaching? *Teaching and Teacher Education*, 97, 103–213. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103213>
- Goodwin, C. (1994). Professional vision. *American Anthropologist*, New Series, 96(3), 606–633. <https://doi.org/10.1525/aa.1994.96.3.02a00100>
- Haataja, E., Salonen, V., Laine, A., Toivanen, M., & Hannula, M. S. (2021). The relation between teacher-student eye contact and teachers’ interpersonal behavior during group work: A multiple-person gaze-tracking case study in secondary mathematics education. *Educational Psychology Review*, 33(1), 51–67. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09538-w>
- Haider, H., & Frensch, P. (1999). Information reduction during skill acquisition: The influence of task instruction. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 5(2), 129–151. <https://doi.org/10.1037/1076-898X.5.2.129>
- Hartono, Edy. 2006. Mencari Model Pembelajaran Kewirausahaan di 67 Edunomic Volume 1 / Januari 2013 Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmiah Graje Ekonomika*. Cirebon.
- Holmqvist, K., Nyström, M., Andersson, R., Dewhurst, R., Jarodzka, H., & Van de Weijer, J. (2011). *Eye tracking: A comprehensive guide to methods and measures*. Oxford University Press.

- Jarodzka, H., Holmqvist, K., & Gruber, H. (2017). Eye tracking in educational science: Theoretical frameworks and research agendas. *Journal of Eye Movement Research*, 10(1), 10.16910/jemr.10.1.3.
- Jarodzka, H., Skuballa, I., & Gruber, H. (2021). Eye-tracking in educational practice: Investigating visual perception underlying teaching and learning in the classroom. *Educational Psychology Review*, 33(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09565-7>
- Jarodzka, H., van Gog, T., Dorr, M., Scheiter, K., & Gerjets, P. (2013). Learning to see: Guiding students' attention via a Model's eye movements fosters learning. *Learning and Instruction*, 25, 62–70. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2012.11.004>
- Järvelä, S., Malmberg, J., Haataja, E., Sobocinski, M., & Kirschner, P. A. (2021). What multimodal data can tell us about the students' regulation of their learning process? *Learning and Instruction*, 72, 101–203. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2019.04.004>
- Kaakinen, J. K. (2021). What can eye movements tell us about visual perception processes in classroom contexts? Commentary on a special issue. *Educational Psychology Review*, 33(1), 169–179. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09573-7>
- Kalyuga, S. (2007). Expertise reversal effect and its implications for learner-tailored instruction.
- Kok, E., Jarodzka, H., De Bruin, A. B. H., BinAmir, H., Robben, S. G. F., & Van Merriënboer, J. J. G. (2015). Systematic viewing in radiology: Seeing more, missing less? *Advances in Health Science Education*, 21(1), 189–205. <https://doi.org/10.1007/s10459-015-9624-y>
- Krauss, S., Brunner, M., Kunter, M., Baumert, J., Blum, W., Neubrand, M., et al. (2008). Pedagogical content knowledge and content knowledge of secondary mathematics teachers. *Journal of Education & Psychology*, 100(3), 716–725. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.100.3.716>
- Lai, M.-L., Tsai, M.-J., Yang, F.-Y., Hsu, C.-Y., Liu, T.-C., Lee, S. W.-Y., Lee, M.-H., Chiou, G.-L., Liang, J.-C., & Tsai, C.-C. (2013). A review of using eye-tracking technology in exploring learning from 2000 to 2012. *Educational Research Review*, 10, 90–115. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.10.001>
- Lans, T., Baggen, Y., & Ploum, B. (2018). Towards more synergy in entrepreneurial competence research in entrepreneurship education. In A. Fayolle (Ed.), *A research agenda for entrepreneurship education* (pp. 224–242). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786432919.00018>
- Lindner, J. (2018). Entrepreneurship education for a sustainable future. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 9(1), 115–127. <https://doi.org/10.2478/dcse-2018-0009>
- Liu, A., Xia, L., Duchowski, A., Bailey, R., Holmqvist, K., & Jain, E. (2019). Differential privacy for eye-tracking data. In *Proceedings of the 11th ACM Symposium on Eye Tracking Research & Applications* (pp. 1–10). <https://doi.org/10.1145/3314111.3319823>

- Liu, S., Tao, X., & Gui, Q. (2019). Research on emotional state in online learning by eye tracking technology. In Proceedings of the 2019 4th International Conference on Intelligent Information Processing (pp. 471–477). <https://doi.org/10.1145/3378065.3378154>
- Mahesa, A.D, dan Rahardja E. 2012. Analisis Faktor-faktor Motivasi yang Mempengaruhi Minat Berwirausaha. *Diponegoro Journal of Management*. 1(1): 130-137
- Martin, J. T. (2019). Exploring cognition in visual search and vigilance tasks with eye tracking and pupillometry. Doctoral thesis, Swansea University. Retrieved from <https://cronfa.swan.ac.uk/Record/cronfa53842>
- McIntyre, N. (2016). Teach at first sight: Expert teacher gaze across two cultural settings. Doctoral thesis, University of York. Retrieved from <http://etheses.whiterose.ac.uk/15408>
- McIntyre, N. A., & Foulsham, T. (2018). Scanpath analysis of expertise and culture in teacher gaze in real-world classrooms. *Instructional Science*, 46(3), 435–455. <https://doi.org/10.1007/s11251-017-9445-x>
- McMahon, K., Yeh, C. S.-H., & Etchells, P. J. (2019). The impact of a modified initial teacher education on challenging Trainees' understanding of Neuromyths. *Mind, Brain, and Education*, 13, 288–297. <https://doi.org/10.1111/mbe.12219>
- Minarikova, E., Smidekova, Z., Janik, M., & Holmqvist, K. (2021). Teachers' professional vision: Teachers' gaze during the act of teaching and after the event. *Frontiers in Education*. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.716579>
- Moreno, R., & Mayer, R. (2007). Interactive multimodal learning environments. *Educational Psychology Review*, 19(3), 309–326.
- Mudrick, N., Azevedo, R., & Taub, M. (2019). Integrating metacognitive judgments and eye movements using sequential pattern mining to understand processes underlying multimedia learning. *Computers in Human Behaviour*, 96, 223–234. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.06.028>
- Muhonen, H., Pakarinen, E., Rasku-Puttonen, H., & Lerkkanen, M.-K. (2020). Dialogue through the eyes: Exploring teachers' focus of attention during educational dialogue. *International Journal of Educational Research*, 102. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101607>
- N. Indiarti dan R. Rostiani. (2008). Intensi Kewirausahaan Mahasiswa. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis Indonesia*, Vol. 23, No. 4, Oktober 2008
- Núñez, L., & Núñez, M. (2016). Noción de emprendimiento Para una formación escolaren competencia emprendedora. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 1069–1089. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1135>
- Nursito, Sarwono dan Arif Julianto Sri Nugroho. 2013. Analisis Pengaruh Interaksi Pengetahuan Kewirausahaan dan Efikasi Diri terhadap Intensi Kewirausahaan. *Kiat Bisnis*. 5(2): 148-158.
- Orquin, J. L., & Holmqvist, K. (2018). Threats to the validity of eye-movement research in psychology. *Behavior Research Methods*, 50(4), 1645–1656. <https://doi.org/10.3758/s13428-017-0998-z>

- Park, B., Knörzer, L., Plass, J. L., & Brünken, R. (2015). Emotional design and positive emotions in multimedia learning: An eyetracking study on the use of anthropomorphisms. *Computers & Education*, 86, 30–42.
- Prieto, L. P., Sharma, K., Dillenbourg, P., & Jesús, M. (2016). Teaching analytics: Towards automatic extraction of orchestration graphs using wearable sensors. In *Proceedings of the sixth international conference on Learning Analytics & Knowledge - LAK '16* (pp. 148–157). <https://doi.org/10.1145/2883851.2883927>
- Putnam, R. T. (1987). Structuring and adjusting content for students: A study of live and simulated tutoring of addition. *American Educational Research Journal*, 24(1), 13–48. <https://doi.org/10.3102/0002831202400101>
- Ratten, V., & Rashid, S. (2021). Entrepreneurship education and digital marketing: What does the future hold? In P. Thaichon & V. Ratten (Eds.), *Developing Digital Marketing* (pp. 87–101). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-348-220211006>
- Rayner, K. (2009). The 35th sir Frederick Bartlett lecture: Eye movements and attention in reading, scene perception, and visual search. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 62(8), 1457–1506. <https://doi.org/10.1080/17470210902816461>
- Reingold, E. M., & Sheridan, H. (2011). Eye movements and visual expertise in chess and medicine. In S. P. Liversedge, I. D. Gilchrist, & S. Everling (Eds.), *Oxford handbook of eye movements* (pp. 523–550). Oxford University Press.
- Richardson, D. C., & Dale, R. (2005). Looking to understand: The coupling between speakers' and listeners' eye movements and its relationship to discourse comprehension. *Cognitive Science*, 29(6), 1045–1060. https://doi.org/10.1207/s15516709cog0000_29
- Rosengrant, D., Herrington, D., & O'Brien, J. (2021). Investigating student sustained attention in a guided inquiry lecture course using an eye tracker. *Educational Psychology Review*, 33(1), 11–26. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09540-2>
- Salminen-Saari, J. F. A., Garcia Moreno-Esteva, E., Haataja, E., Toivanen, M., Hannula, M. S., & Laine, A. (2021). Phases of collaborative mathematical problem solving and joint attention: A case study utilizing mobile gaze tracking. *ZDM – Mathematics Education*, 53(4), 771–784. <https://doi.org/10.1007/s11858-021-01280-z>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Sargent, D Frank, 1996, *Memilih Bisnis Yang Menjajjikan Keuntungan Melimpah*, Jakarta: Dinastindo Adiperkasa Internasional.
- Schindler, M., & Lilienthal, A. J. (2020). Students' creative process in mathematics: Insights from eye-tracking-stimulated recall interview on students' work on multiple solution tasks. *International Journal of Science and Mathematics Education*, 18(8), 1565–1586. <https://doi.org/10.1007/s10763-019-10033-0>

- Scrimin, S., & Mason, L. (2015). Does mood influence text processing and comprehension? Evidence from an eye-movement study. *British Journal of Educational Psychology*, 85(3), 387–406. <https://doi.org/10.1111/bjep.12080>
- Sherin, M. G., Jacobs, V. R., & Philipp, R. A. (2011). *Mathematics teacher noticing: Seeing through teachers' eyes*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203832714>
- Solomon, G. (2007). An examination of entrepreneurship education in the United States. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14, 168–182. <https://doi.org/10.1108/14626000710746637>
- Stahnke, R., & Blömeke, S. (2021). Novice and expert teachers' noticing of classroom management in whole-group and partner work activities: Evidence from teachers' gaze and identification of events. *Learning and Instruction*, 74, 101464. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2021.101464>
- Stark, L., Brünken, R., & Park, B. (2018). Emotional text design in multimedia learning: A mixed-methods study using eye tracking. *Computers & Education*, 120, 185–196. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.02.003>
- Stel, Carree, Thurik, Zoetermeer. 2004. The Effect of Entrepreneurship on National Economic Growth: an Analysis Using the GEM Data- base. SCALES Paper No. 320.
- Stracke, C. M., & Skuballa, I. T. (2021). Using, analyzing and evaluating eye-tracking at different educational levels: Towards an evaluation framework for impact assessment. *TEM Journal*, 10(2), 483–487. <https://doi.org/10.18421/TEM102-01>
- Sudarwati, N., Rukminingsih and Prianto, A. (2019, November 23). The use of multimedia in teaching entrepreneurship for university students: The case of economic education students. [Paper presentation]. *J. Phys.: Conf. Ser.* 1511 012014: International Conference on Science Education and Technology (ICOSETH), Surakarta, Indonesia <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1511/1/012014>.
- Suryana. (2006). *Kewirausahaan Pedoman Praktis : Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta : Salemba Empat
- Suryana. 2003. *Kewirausahaan, Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*, Edisi Revisi, Jakarta: Salemba Empat.
- Suryana. 2006. *KEWIRAUSAHAAN Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*. (edisi 3). Jakarta: Salemba Empat.
- Tarmudji Tarsis, 2000, *Prinsip-prinsip Wirausaha*, Yogyakarta: Liberty
- Timmons, Jeffry A. & Spinelli, S, Jr. (2004). *New Venture Creation. Kewirausahaan untuk Abad 21*. Yogyakarta : Andi.
- Tittel, A., & Terzidis, O. (2020). Entrepreneurial competences revised: Developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. *Entrepreneurship Education*, 3(1), 1–35. <https://doi.org/10.1007/s41959-019-00021-4>
- van den Bogert, N., van Bruggen, J., Kostons, D., & Jochems, W. (2014). First steps into understanding teachers' visual perception of classroom events. *Teaching and Teacher Education*, 37, 208–216. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2013.09.001>

- van Es, E. A., & Sherin, M. G. (2002). Learning to notice: Scaffolding new teachers' interpretations of classroom interactions. *Journal of Technology and Teacher Education*, 10(4), 571–596.
- van Leeuwen, A., van Wermeskerken, M., Erkens, G., & Rummel, N. (2017). Measuring teacher sense making strategies of learning analytics: A case study. *Learning: Research and Practice*, 3(1), 42–58. <https://doi.org/10.1080/23735082.2017.1284252>
- van Lehn, K. (1996). Cognitive skill acquisition. *Annual Review of Psychology*, 47, 513–539. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.513>
- Wade, N. J., & Tatler, B. W. (2005). *The moving tablet of the eye: The origins of modern eye movement research*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198566175.001.0001>
- Welsh, D. H. B., Tullar, W. L., & Nemati, H. (2016). Entrepreneurship education: Process, method, or both? *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 125–132. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.005>
- Wiedbusch, M. D., Kite, V., Yang, X., Park, S., Chi, M., Taub, M., & Azevedo, R. (2021). A theoretical and evidence-based conceptual design of MetaDash: An intelligent teacher dash-board to support teachers' decision making and students' self-regulated learning. *Frontiers in Education*, 6. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.570229>
- Wu, D., Shen, H., & Lv, Z. (2021). An artificial intelligence and multimedia teaching platform based integration path of IPE and IEE in colleges and universities. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 40(2), 3767–3776. <https://doi.org/10.3233/JIFS-189410>
- Wyss, C., Rosenberger, K., & Bühner, W. (2021). Student teachers' and teacher educators' professional vision: Findings from an eye tracking study. *Educational Psychology Review*, 33(1), 91–107. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09535-z>
- Xie, H., Zhao, T., Deng, S., Peng, J., Wang, F., & Zhou, Z. (2021). Using eye movement modelling examples to guide visual attention and foster cognitive performance: A meta-analysis. *Journal of Computer Assisted Learning*, 37(4), 1194–1206. <https://doi.org/10.1111/jcal.12568>
- Yaghoobi, Salarzahi, Aramesh & Akbari, 2010, "An Evaluation of Independent Entrepreneurship Obstacles in Industrial SMEs", *European Journal of Social Sciences*, pp. 33-45
- Yudi Siswadi. (2013). Analisis Faktor Internal, Faktor Eksternal Dan Pembelajaran Kewirausahaan Yang Mempengaruhi Minat Mahasiswa Dalam Berwirausaha. *Jurnal Manajemen & Bisnis* Vol 13 No. 01 April 2013 ISSN 1693-7619, Hal. 1-17.
- Yuli Budiati, dkk. (2012). Minat Mahasiswa Menjadi Wirausaha (Studi Pada Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Semarang. *J. Dinamika Sosbud* Volume 14 Nomor 1, Juni 2012, Hal 89-101.
- Zimmerer, Thomas W & Scarborough, Norman M. 2009. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business management*, 5Th ed. Prentice Hall, New Jersey

BAB 9

PREDIKSI PERILAKU PELANGGAN MENGGUNAKAN METODE RANDOM FOREST

Abstrak

Pada bab ini bertujuan untuk memprediksi perilaku keterlibatan pelanggan (CEB), yaitu suka, berbagi, komentar, dan reaksi emoji, pada postingan perusahaan di Facebook. Sampel yang digunakan adalah 1.109 postingan merek dari halaman Facebook di Lituania. Metode Random Forest digunakan untuk melatih model guna memprediksi perilaku keterlibatan pelanggan berdasarkan fitur termasuk kerangka waktu, konten, dan jenis media postingan merek. Data tersebut digunakan untuk melatih sembilan model klasifikasi biner menggunakan metode Random Forest, yang dapat memprediksi popularitas postingan suatu perusahaan. Dalam hal skor sosial, akurasi suka, komentar, dan berbagi bervariasi dari 68,4% (suka pada postingan) hingga 84,0% (komentar pada postingan). Untuk respons emosional, akurasi bervariasi dari 65,6% ('wow' pada sebuah postingan) hingga 82,5% ('ha ha' pada sebuah postingan). Data dikumpulkan dari satu platform media dan negara, dan mencakup ekspresi emosional pada tahap awal di Facebook. Temuan model prediksi Random Forest dapat membantu organisasi membuat solusi yang lebih efisien untuk postingan merek di Facebook guna meningkatkan keterlibatan pelanggan. Makalah ini menguraikan langkah pertama dalam menciptakan skor keterlibatan prediktif terhadap beragam jenis postingan merek di Facebook. Pendekatan yang sama terhadap fitur postingan merek mungkin diterapkan pada platform media sosial lain seperti Instagram dan LinkedIn.

Kata kunci: Perilaku keterlibatan pelanggan · Emoji · Media sosial · Pembelajaran mesin · Postingan · Random Forest

9.1 PENDAHULUAN

Meningkatnya platform media sosial telah menyebabkan perubahan berkelanjutan dalam cara wirausaha melakukan aktivitas sehari-hari. Sementara itu, wirausahawan menggunakan media sosial untuk berbagai tujuan dan mungkin mengharapkan hasil yang berbeda. Memang benar, di media sosial, wirausahawan dapat mengumpulkan berbagai jenis data informasi tentang kebutuhan pelanggan dan potensi pasar, berkomunikasi dengan pelanggan lama dan calon pelanggan dengan cara baru melalui pesan, dan membangun hubungan dengan pemangku kepentingan terkait.

Studi terbaru oleh Olanrewaju et al. (2020) telah melakukan tinjauan literatur sistematis dalam domain media sosial dan kewirausahaan. Hasilnya menunjukkan bahwa penelitian dalam bidang ini masih sangat baru dan terfragmentasi. Selain itu, tinjauan literatur penggunaan media sosial dalam penelitian kewirausahaan mencakup empat bidang: pemasaran, pencarian informasi, jaringan bisnis, dan crowdfunding. Secara khusus, bidang

pemasaran adalah bidang yang paling berkembang terkait isu dan diskusi kecerdasan buatan (AI) (misalnya, rekomendasi AI yang dipersonalisasi) (Loureiro dkk. 2021). Meskipun demikian, masih sedikit perhatian yang diberikan pada pemasaran media sosial yang dikombinasikan dengan pembelajaran mesin dan/atau AI, dan hanya ada beberapa studi empiris yang ada. Misalnya, penelitian Capatina et al. (2020) telah mengeksplorasi persepsi 150 pakar pemasaran dari tiga negara (Italia, Prancis, Rumania) terhadap tiga pendahulu (yaitu analisis audiens, gambar, dan sentimen) mengenai perangkat lunak berbasis AI untuk pemasaran media sosial, namun penelitian empiris dapat membuka potensi penuh media sosial dan catatan digital untuk penelitian kewirausahaan (Obschonka dan Audretsch, 2020; Kosinski et al. 2013). Namun demikian, hubungan sebab akibat antara konten perusahaan/merek dan keterlibatan pelanggan di media sosial tidak dieksplorasi, terutama dari perspektif pembelajaran mesin.

Seiring dengan meningkatnya penggunaan media sosial baik di kalangan bisnis maupun pelanggan, inisiatif penerapan media sosial yang sukses adalah prioritas bagi bisnis. Penelitian sebelumnya menawarkan kerangka kerja yang menjelaskan adopsi dan penggunaan media sosial oleh wirausahawan, yang mencakup dua perspektif: adopsi berorientasi pelanggan dan adopsi berorientasi wirausaha (Olanrewaju et al., 2020). Kerangka adopsi yang berorientasi pada pelanggan memperhatikan keterlibatan pelanggan sebagai fokus penggunaan media sosial (ibid.). Inti dari kerangka adopsi berorientasi wirausaha menunjukkan bagaimana menerapkan media sosial dalam bisnis (Olanrewaju et al., 2020). Penelitian saat ini berupaya untuk menyumbangkan teori dan praktik dalam penerapan media sosial berdasarkan domain merek/perusahaan dalam perspektif yang berpusat pada pelanggan.

Konsep perilaku keterlibatan pelanggan (CEB) telah dianalisis secara luas dalam literatur akademis (Beckers et al. 2017; Hollebeek dan Andreassen 2018; Yang et al. 2016). Mengikuti saran terbaru dari Harmeling et al. (2017) dan Obilo dkk. (2020), penelitian ini menggunakan manifestasi perilaku CEB, yang didefinisikan sebagai 'manifestasi perilaku pelanggan terhadap suatu merek atau perusahaan, di luar pembelian, yang dihasilkan dari pendorong motivasi.

CEB di media sosial dapat didorong dengan berbagai fitur postingan perusahaan/merek. Oleh karena itu, penelitian CEB sebelumnya di Facebook telah menyelidiki beberapa fitur pesan perusahaan, yaitu konten, karakteristik emosional, dan jenis media (misalnya video, gambar, dan tautan). Misalnya, Leung dkk. (2017) menyelidiki empat jenis media dalam postingan merek hotel (misalnya video, gambar, tautan, kata) dan enam jenis konten postingan (yaitu promosi, produk, penghargaan, merek, informasi, dan keterlibatan). Baru-baru ini, media sosial menyediakan gambar 3-D dan carousel, video langsung, dan jajak pendapat interaktif. Oleh karena itu, diperlukan tingkat analisis yang lebih terperinci, termasuk analisis isi teks dan gambar.

Terkait CEB, perkembangan terkini Facebook mendukung lima reaksi emoji konsumen: cinta, ha ha, wow, sedih, dan marah. Sementara itu, penelitian sebelumnya telah menganalisis dampak berbagai fitur postingan hanya pada tiga tanggapan pelanggan (yaitu suka, komentar,

dan berbagi) di Facebook (Labrecque dan Swani 2017; Leung dkk. 2017). Seluruh spektrum reaksi emosional tidak dimasukkan. Selain itu, semua reaksi emoji pelanggan ini mungkin juga berperan sebagai katalisator bagi perilaku pelanggan lain.

Pesan perusahaan dan CEB dapat dilacak dan dianalisis melalui analisis sentimen berbasis teks dan menawarkan analisis tingkat yang lebih terperinci. Memang benar, penelitian akademis baru-baru ini telah menggabungkan pendekatan berbasis leksikon (otomatis) dan berbasis pembelajaran mesin untuk penelitian analisis sentimen dalam komentar pelanggan dari 83 halaman merek Facebook (Dhaoui dkk. 2017). Meskipun ada beberapa upaya untuk menganalisis analisis sentimen berbasis teks dan menggunakan pendekatan pembelajaran mesin, fokus prediksi popularitas postingan di Facebook hanya menarik perhatian terbatas dalam literatur akademis. Sementara itu, pendekatan pembelajaran mesin ini memberikan pemahaman yang lebih bernuansa dan kuat tentang praktik pesan perusahaan/merek di platform media sosial dan mungkin meningkatkan pengembangan metodologi di bidang tersebut. Oleh karena itu, pertanyaan mendasar yang masih tersisa adalah bagaimana cara memprediksi CEB di Facebook, berdasarkan fitur postingan perusahaan (misalnya tipe konten, tipe media, isyarat emosional). Untuk menjawab pertanyaan penelitian, penelitian ini berupaya memprediksi CEB (suka, berbagi, komentar, dan reaksi emoji) di Facebook berdasarkan fitur postingan perusahaan/merek. Oleh karena itu, metode Random Forest (RF) diterapkan.

Bab ini mencakup tinjauan literatur yang relevan mengenai CEB di platform media sosial dan, dengan demikian, mengintegrasikan pendekatan perilaku terhadap CEB. Khususnya, bab ini berupaya mengubah diskusi akademis tentang kekuatan pembelajaran mesin pada CEB di Facebook. Pembelajaran mesin memajukan penelitian media sosial (Khan dan Chang, 2019) dan memungkinkan wirausahawan membangun merek pribadi atau perusahaan/merek di media sosial. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi pada semakin banyaknya literatur tentang fitur postingan perusahaan dan CEB di media sosial. Mengenai berbagai fitur postingan merek, penelitian ini didasarkan pada teori kegunaan dan kepuasan serta kekayaan media yang banyak digunakan. Lebih jauh lagi, dari perspektif teoritis, penelitian ini memperluas pandangan yang ada tentang tipe konten dengan membedakannya menjadi tipe konten tunggal dan tipe konten campuran dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruhnya terhadap CEB. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi pada teori kegunaan dan kepuasan dengan mengusulkan daftar berbagai jenis konten postingan merek yang memenuhi kebutuhan spesifik pengguna/pelanggan berdasarkan respons perilaku mereka mengenai jumlah suka, berbagi, komentar, dan emosi. reaksi di Facebook.

Dengan menggunakan perspektif pembelajaran mesin, bab ini menawarkan pendekatan penelitian baru terhadap literatur pemasaran media sosial, dan menawarkan beberapa kontribusi bagi akademisi dan praktisi. Pertama, penelitian ini menyelidiki hubungan antara berbagai fitur pesan perusahaan dan CEB, dan, dengan demikian, memberikan model prediksi tanggapan pelanggan (misalnya suka, komentar, reaksi emoji) terhadap berbagai fitur pesan perusahaan di Facebook. Oleh karena itu, artikel ini menawarkan pemahaman yang lebih mendalam tentang jenis fitur postingan apa yang paling efektif untuk CEB yang sukses di

Facebook. Kedua, daftar fitur postingan perusahaan yang ditingkatkan memungkinkan praktisi media sosial untuk memikirkan kembali strategi pemasaran media sosial mereka saat ini dan unggul dalam hal tersebut. Pada akhirnya, model prediksi yang diusulkan dapat bertindak/berfungsi sebagai landasan dan dapat dikembangkan lebih lanjut dalam komponen tambahan dan cocok untuk aplikasi bisnis yang mendukung AI di media sosial.

9.2 LATAR BELAKANG TEORITIS

Secara tradisional, perusahaan berupaya menarik perhatian pelanggan dan merangsang mereka bereaksi terhadap konten mereka di platform media sosial. Tindakan pelanggan ini mungkin mendorong pelanggan lain untuk merespons, dan pesan tersebut dapat menjangkau khalayak dalam jumlah besar secara organik tanpa biaya tambahan apa pun (misalnya bersifat pos berbayar). Dengan demikian, postingan penjualan perusahaan/merek dapat memberikan penawaran terbaik dan langsung menarik pelanggan untuk membeli produk/jasanya dari websitenya atau memesan produk melalui pesan pribadi. Selain itu, setelah fase pasca pembelian, pelanggan yang senang dapat mengungkapkan pendapatnya tentang produk/layanan (misalnya menilai produk/layanan dengan bintang di halaman Facebook), menulis pesan positif kepada perusahaan/merek secara pribadi, atau bahkan membuat konten dan menandai halaman perusahaan/merek di platform media sosial. Hasilnya, kedua belah pihak – baik perusahaan/merek atau pelanggan – dapat memulai komunikasi ini.

Namun cara menerapkan media sosial dalam bisnis tercakup dalam inti kerangka adopsi yang berorientasi pada wirausaha (Olanrewaju dkk. 2020). Selain itu, penerapan media sosial dapat melibatkan beberapa tindakan seperti menyiapkan halaman perusahaan/merek di media sosial, membuat dan terus mengembangkan strategi untuk aktivitas media sosial (misalnya kesadaran merek produk/layanan, penjualan), dan mempublikasikan konten yang relevan. Memang benar, tindakan terakhir ini memerlukan dukungan yang konsisten dan gigih pada platform media sosial dan upaya untuk menemukan nilai nyata bagi pelanggan. Penerapan media sosial yang efektif dapat memberikan manfaat nyata dan tidak nyata bagi bisnis. Misalnya, Aulet (2013) telah menyoroti bahwa jika perusahaan dapat fokus terutama pada penciptaan permintaan, maka berbagai teknik berbasis web seperti email, pemasaran masuk, pemasaran jarak jauh, dan pemasaran media sosial membantu mengurangi kebutuhan akan permintaan. tenaga penjualan langsung. Selain itu, perusahaan meningkatkan kinerjanya jika mereka memiliki kehadiran aktif di media sosial (Kumar et al. 2016; Tafesse dan Wien 2018; Yoon et al. 2018). Manfaat besar lainnya bagi perusahaan adalah analisis ekstensif tentang pelanggan, yang tidak mungkin dilakukan melalui saluran manusia (ibid.). Sementara itu, penerapan media sosial perusahaan/merek dimulai dengan strategi media sosial yang jelas, platform, dan fitur-fitur terpilih dari postingan bisnis/merek yang membuat pelanggan tetap terlibat.

Fitur Postingan Merek: Jenis Konten, Jenis Media, dan Kerangka Waktu

CEB mungkin dipengaruhi oleh berbagai fitur postingan merek di Facebook. Oleh karena itu, berbagai macam penelitian telah menyelidiki hubungan antara penggunaan konten

media oleh pengguna dan motivasi di media sosial, dan terdapat beberapa perspektif yang dominan. Pendekatan penggunaan dan kepuasan oleh Katz (1959) menjelaskan motivasi penggunaan media sosial pelanggan (Li et al. 2021). Sementara itu, ‘penggunaan’ mengikuti asumsi bahwa pesan tidak dapat mempengaruhi pengguna (media) yang tidak ‘menggunakan’ pesan tersebut (Katz, 1959). Memang benar, pendekatan ‘penggunaan’ selaras dengan nilai-nilai, minat, dan asosiasi pengguna, serta peran sosial yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap mereka dibandingkan tanpa pendekatan tersebut (ibid.). Pada saat yang sama, ‘gratifikasi’ menyatakan bahwa pengguna media perlu mencapai kepuasan.

Media sosial sebagai media harus memuaskan pengguna seperti yang dilakukan media massa tradisional (Pujadas-Hostench dkk. 2019). Dengan demikian, media sosial memberdayakan penggunanya untuk mengonsumsi konten yang berbeda dan, dengan demikian, bersosialisasi satu sama lain yang, pada gilirannya, memengaruhi perilaku mereka. Oleh karena itu, pengguna media sosial dapat memperoleh beragam kepuasan (yaitu hiburan, informasi). Dalam konteks media sosial, penelitian sebelumnya mengklasifikasikan konten merek menjadi dua kelompok yaitu informatif dan hiburan. Kedua kelompok ini masing-masing mencakup dua motivasi konsumen: hiburan dan informasi. Meskipun motivasi informasi memiliki empat sub-motivasi yang berisi keahlian, pengawasan, informasi pra-pembelian, dan motivasi inspirasi (Muntinga dkk. 2011), sub-motivasi konten informasi mungkin mencakup jenis konten remunerasi (yaitu imbalan khusus). Selain itu, literatur pendukung yang menerapkan teori mencakup studi empiris oleh Muntinga dkk. (2011), Dolan dkk. (2016), Annamalai dkk. (2021), dan Mishra (2021).

Sementara itu, postingan merek dapat disertai dengan beragam jenis media dan mencakup informasi dengan berbagai tingkat kekayaan media (misalnya foto). Misalnya, postingan video dan foto dianggap lebih kaya daripada postingan teks. Dengan demikian, media mungkin berbeda dalam kapasitasnya untuk memiliki informasi yang kaya yang dapat dijelaskan oleh teori kekayaan media (Daft dan Lengel, 1986). Ishii dkk. (2019) percaya bahwa teori kekayaan media akan tetap menjadi ‘landasan penting dari studi tentang teknologi komunikasi dan perilaku penggunaan media yang terus berkembang’ (hal.129). Memang benar, teori ini banyak digunakan oleh para peneliti media sosial yang mendeskripsikan jenis media dari postingan merek, yang umumnya didefinisikan sebagai kejelasan postingan (lihat Cvijikj dan Michahelles 2013; Luarn et al. 2015; Annamalai et al. 2021). Sementara itu, postingan merek dengan video menarik dan imersif serta menyajikan tingkat kejelasan yang tinggi dibandingkan dengan gambar dengan tingkat kejelasan yang rendah.

Literatur akademis memberikan klasifikasi fitur postingan merek yang terutama melibatkan tiga kategori utama seperti kerangka waktu, konten, dan jenis media. Dua kategori besar fitur postingan terakhir dapat dibagi menjadi beberapa subkategori. Misalnya, jenis konten postingan merek dapat mencakup delapan jenis konten seperti informasi, hiburan, sosial, promosi, inisiatif tanggung jawab sosial, konten buatan pengguna, dan postingan ulang (misalnya influencer), pendidikan, dan tawaran pekerjaan. Konten buatan pengguna tidak dapat diklasifikasikan sebagai postingan yang dibuat oleh perusahaan itu sendiri, namun perusahaan/merek dapat memposting dan/atau memposting ulang di platform media sosial.

Selain itu, semua tipe konten ini dapat digabungkan dan menjadi satu postingan dengan tipe konten campuran. Demikian pula, jenis media postingan merek mungkin melibatkan gambar, video, dan tautan. Oleh karena itu, teks postingan merek dapat disertai dengan berbagai isyarat emosional (misalnya emoji, emotikon). Pembahasan tentang jenis konten tunggal dan konten campuran disajikan di bawah ini.

Kerangka Waktu Postingan Merek

Secara teoritis, kerangka waktu (yaitu waktu penerbitan) mewakili hari dalam seminggu dan waktu (Cvijikj dan Michahelles 2013; Sabate et al. 2014). Penentuan waktu yang tepat saat ini dapat dilakukan baik secara 'manual' atau 'otomatis' dengan menggunakan platform khusus (misalnya Nanti). Memang benar, waktu yang tepat untuk mempublikasikan diharapkan dapat menciptakan kemungkinan yang lebih baik untuk jangkauan organik. Misalnya, larut malam merupakan pilihan yang tepat bagi perusahaan/brand untuk menarik perhatian orang tua muda saat anak sedang tidur.

Jenis Konten Postingan Merek

Postingan konten informasional melibatkan informasi tentang perusahaan, merek, produk/jasa, atau informasi lain yang berkaitan dengan aktivitas pemasaran (De Vries et al. 2012; Luarn et al. 2015). Misalnya, merek pakaian dapat memposting postingan informasi tentang koleksi baru dan memberikan informasi detail tentang warna, bahan, dll.

Sebaliknya, konten hiburan berisi konten yang menyenangkan atau menghibur pemirsa. Memang benar, konten tidak berkaitan dengan merek atau produk atau layanan tertentu, namun memungkinkan pengguna untuk bersenang-senang, bersenang-senang, dan melepaskan diri dari rutinitas (Gutiérrez-Cillán dkk. 2017; Luarn dkk. 2015).

Pos remunerasi melibatkan berbagai manfaat, termasuk insentif dan penghargaan ekonomi (Aydin, 2020). Postingan merek ini dapat mendorong pelanggan untuk mengambil tindakan terhadap keputusan pembelian (Tafesse dan Wien 2017). Misalnya, pos promosi penjualan dapat melibatkan penawaran promosi khusus (misalnya diskon harga, diskon 70%), kode promosi, dan kompetisi/kuis 'berbagi dan menang'.

Postingan merek sosial berisi berbagai pertanyaan atau pernyataan untuk mendorong interaksi dengan pengguna, memberikan mereka kesempatan untuk bereaksi terhadap sebuah postingan, dan memfasilitasi interaksi lebih lanjut (Luarn et al. 2015). Misalnya, sebuah merek dapat memublikasikan postingan tentang karyawan terbaiknya bulan ini, dan penggemar halaman merek tersebut dapat mengekspresikan emosi keterkejutan mereka atau bahkan menulis pesan ucapan di bagian komentar.

Inisiatif tanggung jawab sosial. Postingan merek Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) diasumsikan sebagai 'komunikasi yang dirancang dan didistribusikan oleh perusahaan itu sendiri tentang program CSR-nya' (Khan et al. 2016, hal. 699) berdasarkan Morsing (2006). Program tanggung jawab sosial meliputi konsumsi energi, jejak karbon, konsumsi berkelanjutan, dan lain-lain. Contoh postingan jenis ini adalah sebagai berikut, mis. '[...] Terima kasih Ronald McDonald House Charities of Southwest Florida karena menjaga keutuhan keluarganya!' (Khan et al. 2016, hal. 701).

Konten dan repost buatan pengguna. Voorveld (2019) mencatat bahwa komunikasi merek dengan pelanggan di media sosial dapat mengaburkan batas antara konten merek dan konten lainnya. Konten lain yang dapat diposkan ulang oleh perusahaan dapat disebut 'konten buatan pengguna', yang dianggap sebagai postingan yang dibuat oleh pengguna platform media sosial.

Meskipun demikian, postingan yang dibuat pengguna dapat mencakup beragam jenis konten, termasuk informasi, sosial, dan hiburan, yang mungkin terkait dengan perusahaan/merek atau tidak terkait dengan perusahaan/merek. Satu-satunya perbedaan di sini adalah kontennya tidak dibuat oleh perusahaan/merek. Selain itu, konten dapat disponsori oleh perusahaan/merek, namun influencer media sosial dapat membuat postingan (Vaiciukynaite 2019). Secara khusus, influencer media sosial dapat membuat postingan dengan konten asli dan autentik (ibid.), sementara merek/perusahaan dapat memposting ulang postingan tersebut di platform media sosial.

Yang penting, konten buatan pengguna dapat dibuat tidak hanya oleh pengguna media sosial tetapi juga oleh influencer media sosial (postingan yang disponsori perusahaan/merek), dan perusahaan/merek mungkin membagikan ulang konten mereka. Yang penting, influencer media sosial dapat bersifat mikro (yaitu jangkauan yang lebih kecil) atau makro (yaitu jangkauan yang lebih besar) dan mungkin berdampak berbeda pada respons pengguna (Voorveld 2019). Konten yang dibagikan ulang ini harus mencantumkan kredit pada konten asli dalam '@namapengguna'.

Postingan edukasi menggambarkan postingan yang mendidik dan menginformasikan pelanggan (Tafesse dan Wien 2018). Misalnya, postingan merek makanan dapat mencakup postingan tentang cara menyiapkan hidangan tertentu atau cara memasak dengan benar (misalnya, cara mencegah hilangnya vitamin dan mineral saat memasak sayuran). Postingan ini dapat berisi informasi yang memungkinkan pelanggan memperoleh informasi dan keterampilan baru. Penting untuk dicatat bahwa postingan yang dibuat oleh merek ini terkait dengan produk atau layanan perusahaan/merek.

Tawaran pekerjaan – iklan pekerjaan dibuat oleh perusahaan atau merek untuk menginformasikan calon pencari kerja tentang kemungkinan pekerjaan. Facebook (2020) untuk bisnis menyarankan bahwa halaman merek dapat menjangkau penggemarnya dan mendapatkan lebih banyak informasi tentang kandidat mereka dengan cepat dan gratis. Selain itu, tawaran pekerjaan dapat dirancang secara kreatif dan dapat merangsang calon kandidat untuk menjawab beberapa pertanyaan atau merangsang rasa ingin tahu mereka untuk membuka link perusahaan/merek.

Tipe konten campuran. Biasanya, penelitian sebelumnya telah memberikan klasifikasi konten postingan yang hanya mencakup satu jenis konten. Yang penting, menurut temuan Tafesse dan Wien (2017), postingan merek dapat berisi banyak pesan dalam satu postingan. Namun, menurut temuan penelitian ini, postingan merek dapat memiliki berbagai jenis konten postingan (ibid.). Memang benar, sebuah merek dapat mendesain postingan yang lebih panjang yang memerlukan dua bagian teks yang berbeda. Misalnya, bagian pertama teks postingan dapat berisi informasi tentang produk/layanan baru, sedangkan bagian kedua teks

mungkin berisi konten remunerasi. Oleh karena itu, perusahaan/merek dapat mengharapkan jangkauan yang lebih signifikan di antara pengguna ketika perusahaan/merek menginformasikan kepada mereka tentang produk/layannya dan menstimulasi mereka untuk bertindak sesuai dengan hal tersebut (misalnya 'berbagi dan menang').

Isyarat Emosional dari Postingan Merek

Semua jenis konten teks ini dapat diubah dengan isyarat emosional, misalnya emoji. Lebih khusus lagi, pesan tekstual perusahaan dapat dikaitkan dengan isyarat emosional (non-verbal) (yaitu emoji) dan verbal (yaitu kata-kata). Emoticon bersifat tipografi (simbol tekstual), seperti emoticon dengan lidah menjulur (':P'). Di sisi lain, emoji adalah simbol grafis yang dapat mencakup representasi ekspresi emosi wajah, konsep abstrak, dan juga tumbuhan, hewan, gerak tubuh atau bagian tubuh, dan objek lainnya (Rodrigues et al. 2018; Troiano dan Nante 2018).

Luangrath dkk. (2017) telah mengklasifikasikan isyarat non-verbal menjadi empat kategori:

- (1) kata-kata disertai dengan karakter khusus atau gaya teks dengan huruf kapital,
- (2) kata-kata yang bahasanya tidak baku,
- (3) kata-kata yang tidak sesuai tata bahasa dalam sebuah kalimat, dan
- (4) postingan yang menyertakan emoji visual.

Oleh karena itu, pesan verbal dapat disertai dengan beragam isyarat nonverbal. Selain itu, penelitian terbaru oleh Das et al. (2019) telah menyelidiki iklan yang disertai emoji dan menunjukkan bahwa kehadiran emoji dapat mendorong efek positif yang lebih tinggi bagi pelanggan yang mengarah pada niat membeli yang lebih tinggi.

Jenis Media Postingan Merek

Jenis postingan konten merek dapat disertai dengan berbagai jenis media, antara lain video, gambar, dan link. Semua jenis media ini dapat berkontribusi pada tingkat kejelasan yang berbeda-beda dalam postingan. Misalnya, sebuah gambar/foto menunjukkan tingkat kejelasan yang rendah karena mengandung konten bergambar (Luarn dkk. 2015). Sebaliknya, video dianggap memiliki tingkat kejelasan yang lebih tinggi (Antoniadis dkk. 2019), misalnya video YouTube. Tingkat kejelasan sedang adalah untuk tautan ke situs web/situs berita atau blog (Luarn dkk. 2015). Dalam banyak kasus, tautan mencakup tautan perusahaan atau sumber lain di Internet. Misalnya, perusahaan dapat memberikan postingan merek dengan pandangan ahli dari sumber eksternal atau menggunakan tautan dengan informasi lebih rinci tentang suatu produk/layanan. Menariknya, postingan dengan hyperlink adalah postingan yang paling umum ditemukan di halaman Facebook institusi (Chauhan dan Pillai 2013).

Mengenai gambar, ada banyak jenisnya seperti gambar yang disertai gambar produk, gambar manusia dengan produk, konteks konsumsi, latar belakang alam, dll. Misalnya, Berg dkk. (2015) mencatat bahwa gambar dengan model manusia memiliki ekspresi wajah dan dapat ditemukan dalam iklan, kemasan, dll. Khususnya, penelitian sebelumnya mengungkapkan pentingnya ekspresi wajah untuk postingan merek yang efektif dalam kaitannya dengan CEB di Instagram (Rietveld dkk. 2015). Memang benar, foto model manusia juga bisa dipublikasikan di platform media sosial.

Definisi dan Konseptualisasi Perilaku Keterlibatan Pelanggan di Facebook

Sebuah perusahaan dapat memiliki halaman bisnisnya di Facebook dan memulai interaksi dengan pelanggan lama atau baru melalui postingan mereka. Pelanggan mungkin termotivasi untuk mengekspresikan perilaku keterlibatan mereka terhadap berbagai jenis postingan perusahaan. Hasilnya, perusahaan dapat mengembangkan dan membangun hubungan dengan pelanggannya, dan pada gilirannya, keterlibatan pelanggan dapat memberikan efek positif pada kinerja perusahaan (Kumar dan Pansari 2016; Yoon et al. 2018). Memang benar, postingan perusahaan dapat bertindak sebagai pemicu perhatian pelanggan dan, dengan demikian, memotivasi mereka untuk mengungkapkan tanggapan terhadap postingan tersebut.

Partisipasi aktif pelanggan di media sosial dapat didefinisikan sebagai 'keterlibatan pelanggan' atau 'perilaku keterlibatan pelanggan'. Istilah-istilah ini telah dianalisis secara luas oleh para akademisi dan praktisi, namun masih belum ada kesepakatan umum mengenai definisi dan konseptualisasinya. Akibatnya, akademisi menggunakan beragam istilah untuk 'keterlibatan pelanggan'. Misalnya, beberapa penulis menggunakan istilah seperti 'keterlibatan media sosial' (Tafesse dan Wien 2017), 'keterlibatan pelanggan' (Harmeling et al. 2017), 'perilaku media sosial' (Dimitriu dan Guesalaga 2017), 'keterlibatan (pelanggan)' (Chaffey 2007; Marsden 2017), 'perilaku keterlibatan pelanggan' (van Doorn et al. 2010), 'perilaku keterlibatan merek pelanggan' (Leckie et al. 2018), dan 'perilaku keterlibatan pelanggan yang diprakarsai perusahaan' (Beckers et al.). Selain itu, penelitian sebelumnya telah mengkonseptualisasikan keterlibatan pelanggan (atau perilaku keterlibatan pelanggan) secara berbeda sebagai keadaan psikologis atau manifestasi perilaku di luar pembelian, yang dihasilkan dari pendorong motivasi pelanggan (Beckers dkk. 2017; Harmeling dkk. 2017; Hollebeek dan Andreassen 2018; Hollebeek dkk. 2014; van Doorn dkk.

Baru-baru ini, ada kecenderungan yang meningkat terhadap penggunaan pendekatan perilaku (Rietveld dkk. 2020; Beckers dkk. 2017; Barger dkk. 2016; Carlson dkk. 2018a, b; Yoon dkk. 2018). Konsisten dengan Rietveld dkk. (2020), penelitian ini mengasumsikan pendekatan perilaku untuk memahami keterlibatan pelanggan di media sosial. Oleh karena itu, perilaku keterlibatan pelanggan didefinisikan sebagai 'manifestasi perilaku pelanggan terhadap suatu merek atau perusahaan, di luar pembelian, yang dihasilkan dari pendorong motivasi' (van Doorn et al. 2010, hal. 253). Demikian pula, keterlibatan pelanggan adalah 'kontribusi sumber daya sukarela pelanggan terhadap fungsi pemasaran perusahaan, yang melampaui perlindungan finansial' (Harmeling et al. 2017, hal. 316). Konsisten dengan Obilo dkk. (2020), keterlibatan pelanggan hanya terdiri dari perilaku, dan penelitian ini menerapkan pendekatan perilaku, yang banyak digunakan dalam studi akademis dan praktis sebelumnya (Ferrer-Rosell et al. 2020; Luarn et al. 2015).

Di Facebook, CEB mungkin melibatkan daftar fungsi reaksi seperti suka, berbagi, emoji, atau reaksi emosional. Yang penting, fitur reaksi ini dapat ditingkatkan karena pembaruan platform. Misalnya, Facebook memungkinkan pengguna untuk mengekspresikan reaksi emoji

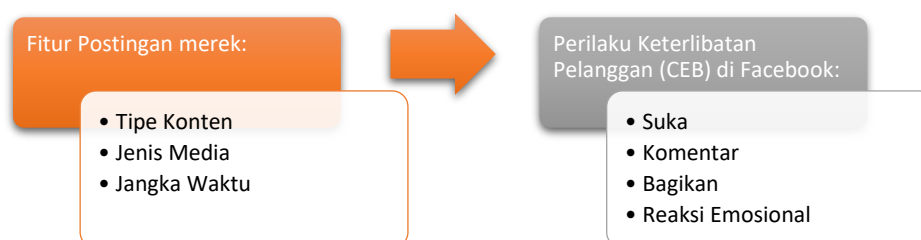
yang beranimasi dan beragam terhadap postingan; misalnya, pengguna dapat menekan tombol 'cinta'. Baru-baru ini, karena COVID-19, Facebook meluncurkan emoji baru 'reaksi peduli' – sebuah hati yang sedang dipeluk (Hayes 2020). Di Facebook, reaksi emosional antara lain cinta (jantung berdebar), ha ha (wajah tertawa), wow (wajah terkejut), sedih (wajah menangis), dan marah (wajah merah/marah/cemberut) (Emojipedia 2020).

Singkatnya, dan konsisten dengan Yoon et al. (2018), penelitian kami berfokus pada tindakan pelanggan aktif karena paparan perilaku keterlibatan mereka (yaitu menyukai) juga dapat memengaruhi perilaku pelanggan lain. Oleh karena itu, penelitian saat ini menunjukkan tindakan aktif pelanggan di Facebook, termasuk delapan respons perilaku: suka, komentar, berbagi, cinta, ha ha, wow, ekspresi sedih, dan marah.

9.3 PENGEMBANGAN KERANGKA KONSEPTUAL

Model CEB yang diusulkan di Facebook didasarkan pada berbagai fitur postingan merek dan disusun berdasarkan paradigma stimulus-organisme-respons (S-O-R) (Mehrabian dan Russell, 1974). Paradigma tersebut menyatakan bahwa rangsangan lingkungan (S) mengarah pada reaksi emosional (O) dan, pada gilirannya, memengaruhi respons perilaku pelanggan (R) (Carlson et al. 2018a, b). Yang penting, kerangka ini diterapkan secara luas dalam studi tentang perilaku konsumen online (Eroglu dkk. 2003; Manganari dkk. 2009). Sementara itu, penelitian terbaru telah menerapkan paradigma S-O-R secara penuh (Carlson et al. 2018a, b; Triantafillidou dan Siomkos, 2018; Schreiner et al. 2021) atau bagian dari kerangka S-O-R pada CEB pada konteks platform media sosial (lihat Mishra, 2021). Berdasarkan paradigma S-O-R, stimulus (S) menunjukkan berbagai fitur postingan suatu merek/perusahaan, sedangkan respon (R) berarti CEB di Facebook dan model yang dikembangkan ditunjukkan pada Gambar 9.1. Fitur-fitur postingan merek dijelaskan berdasarkan pada teori penggunaan dan kepuasan serta kekayaan media.

Berdasarkan tinjauan literatur, fitur postingan merek mencakup tiga kategori besar: tipe konten, tipe media, dan kerangka waktu. Semua fitur postingan merek ini dapat bertindak sebagai katalisator perilaku keterlibatan pelanggan (CEB) di Facebook. CEB mencakup suka, komentar, berbagi, dan reaksi emosional. Secara khusus, dalam perkembangan terkini Facebook, platform ini mendukung lima reaksi emoji konsumen yang berbeda: cinta, ha ha, wow, sedih, dan marah. Oleh karena itu, penelitian saat ini mengintegrasikan spektrum respons emosional secara penuh. Kerangka konseptual menjelaskan bahwa stimulus (fitur postingan merek) dapat bertindak sebagai fitur masukan untuk model matematika untuk memprediksi respons CEB – variabel keluaran (suka, komentar, bagikan, reaksi emosional).



Gambar 9.1 Kerangka konseptual CEB di Facebook berdasarkan fitur postingan merek

9.4 METODOLOGI

Analisis pendekatan metodologis dalam penelitian CEB mengungkapkan bahwa pendekatan kualitatif dan konseptual adalah yang paling banyak digunakan. Sementara itu, penggunaan pendekatan pemodelan matematis mungkin dapat mencapai pemahaman yang lebih bernuansa dan kuat mengenai praktik komunikasi perusahaan/merek di platform media sosial. Oleh karena itu, penelitian saat ini telah memilih pendekatan empiris untuk memodelkan CEB di Facebook pada fitur postingan merek berdasarkan kerangka stimulus (S) dan respon (R) (lihat pengembangan kerangka konseptual pada Gambar 9.1). Untuk tujuan ini, berbagai jenis perusahaan/merek, yang mencakup beragam konteks pasar, termasuk bisnis ke bisnis (B2B) dan bisnis ke pelanggan (B2C) di Facebook, digunakan. Konsisten dengan Tien dan Aynsley (2019), kedua pasar terlibat. Postingan tersebut dikumpulkan secara manual dari halaman Facebook resmi perusahaan. Halaman perusahaan/merek dipilih jika mereka menerbitkan postingan secara rutin dan/atau rata-rata setidaknya seminggu sekali (Abitbol dkk. 2019). Mengikuti Tafesse dan Wien (2017), postingan mencakup periode empat minggu (1–31 Juni 2018) dan dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan analisis konten kode tangan. Dua orang pembuat kode yang tidak terkait dengan penelitian ini dilibatkan dalam proses pengkodean.

Mengikuti penelitian sebelumnya (lihat Tabel 9.1) dan pengembangan kerangka konseptual stimulus dan respons (lihat Gambar 1), penelitian ini mempertimbangkan kategori utama fitur postingan, seperti tipe konten, tipe media, dan kerangka waktu. Semua kategori ini memiliki subkategori berdasarkan fitur spesifik, misalnya tipe konten. Fitur postingan dibagi menjadi jenis media (misalnya video, gambar) dan jenis konten (misalnya informasi, sosial), yang dijelaskan di bawah ini. Daftar perusahaan yang dipilih mencakup beragam industri berdasarkan Tafesse dan Wien (2017) dan kemudian disempurnakan. Singkatnya, semua variabel diberi kode pada tingkat posting tunggal.

Selain itu, diadaptasi oleh Rietveld dkk. (2020), halaman merek melibatkan minimal 100 postingan di platform Facebook, yang memastikan kami memungkinkan perbandingan yang adil antar akun merek. Akibatnya, tiga merek dihapus dari daftar.

Tabel 9.1 Kategori pengkodean fitur postingan merek di Facebook

Fitur postingan merek	Subtipe	Sumber utama
Jangka waktu	<ul style="list-style-type: none"> – Hari (misalnya Senin) – Waktu dalam sehari (misalnya pagi, siang, sore) 	Cvijikj dan Michahelles (2013), Sabate dkk. (2014), Antoniadis dkk. (2019)
Jenis konten	<ul style="list-style-type: none"> – Informasional (misalnya produk/layanan) – Hiburan Sosial (misalnya karyawan perusahaan, kejadian terkini) – Promosi (misalnya diskon) – Inisiatif tanggung jawab sosial 	De Vries dkk. (2012), Tafesse dan Wien (2017), Luarn dkk. (2015), Facebook (2020), Annamalai dkk. (2021)

	<ul style="list-style-type: none"> – Konten buatan pengguna (yaitu merek dibuat, dan influencer dibuat) – Pendidikan – Tawaran pekerjaan 	
-	– Jenis konten campuran ^a	Diadaptasi dari Tafesse dan Wien (2017)
Tipe media	<ul style="list-style-type: none"> – Gambar^b – Video – Tautan – Lainnya 	Leung dkk. (2017), Luarn dkk. (2015), Sabate dkk. (2014)

^a Teks postingan merek dapat disertai dengan emoji. Mengikuti daftar emoji dari Luangrath dkk. (2017), emoji diberi kode yang berarti postingan berisi emoji (misalnya wajah bahagia dengan kacamata hitam) dan '0' – postingan tanpa emoji

^b Penelitian belum menentukan jenis konten campuran atau campuran. Pendekatan ini bersifat eksploratif. Gambar dapat mencakup gambar grafis dan gambar non-grafis (yaitu foto). Gambar grafis digambar, yaitu bergambar. Penelitian ini difokuskan hanya pada format gambar non-grafis

9.5 PENGKODEAN VARIABEL

Variabel Independen

Berdasarkan kategori pengkodean fitur postingan merek di Facebook (lihat Tabel 1), jenis konten, jenis media, dan waktu diambil.

Variabel Dependen: Perilaku Customer Engagement

Konsisten dengan penelitian sebelumnya (Barger et al. 2016), penelitian ini mengoperasionalkan CEB sebagai serangkaian tindakan pelanggan yang terukur di halaman Facebook perusahaan, seperti respons pelanggan terhadap pesan perusahaan/merek: suka, komentar, berbagi, dan reaksi emosional (yaitu cinta, ha ha, wow, marah, sedih) (lihat Tabel 2).

Setelah semua postingan dianalisis, kumpulan data yang dikumpulkan harus diberi label untuk melakukan tugas klasifikasi. Penelitian saat ini berupaya mengukur CEB dengan memprediksi seberapa populer suatu postingan dalam metrik dari data mentah: jumlah suka, komentar, pembagian, dan respons emosional.

Tabel 9.2 Kategori pengkodean CEB di Facebook

Indikator CEB	Sumber
Suka	De Vries dkk. (2012), Cvijikj dan Michahelles (2013), Labrecque dan Swani (2017), Luarn dkk. (2015), Antoniadis dkk. (2019)
Komentar	De Vries dkk. (2012), Cvijikj dan Michahelles (2013), Labrecque dan Swani (2017), Luarn dkk. (2015), Antoniadis dkk. (2019)
Bagikan	Cvijikj dan Michahelles (2013), Labrecque dan Swani (2017), Luarn dkk. (2015), Antoniadis dkk. (2019) ^a

Reaksi emosional (cinta, ha ha, wow, marah, sedih)	Michael (2016) ^b
--	-----------------------------

^a Penulis telah mengukur beberapa nilai yang dihitung

^b Diadaptasi dari wawasan praktis; Semua indikator/metrik CEB dapat bervariasi berdasarkan jangkauan organik atau jangkauan berbayar

Berbagai jenis tindakan sosial pelanggan ini dapat dikategorikan ke dalam tingkat keterlibatan yang beragam. Misalnya saja, perilaku menyukai menunjukkan nilai yang lebih rendah dibandingkan dengan perilaku berkomentar atau perilaku berbagi, dan menerima skor yang lebih rendah (Peters et al. 2013). Memang benar, komentar pelanggan memerlukan lebih banyak usaha dan keterlibatan dari konsumen (Yoon et al. 2018).

Diadopsi dari rumus tingkat interaksi BuzzRank di media sosial oleh Peters dkk. (2013), metrik skor media sosial dikembangkan. Skor media sosial ini dihitung menggunakan rumus berikut (1):

$$S_p = Suka_p + Komentar_p \times 2 + Bagikan_p \times 3$$

dimana S_p adalah skor media sosial dari postingan p , $Suka_p$ adalah jumlah suka pada postingan p , $Komentar_p$ adalah jumlah komentar pada postingan p , dan $Bagikan_p$ adalah jumlah share postingan p . Setelah metrik target untuk CEB dihitung, pelabelan data dimulai berdasarkan metrik ini. Dua kelas terbentuk. Kelas pertama yang dibuat adalah postingan merek tidak populer, dan kelas kedua menunjukkan postingan merek populer. Penting untuk dicatat bahwa popularitas postingan merek dihitung untuk setiap metrik secara terpisah (misalnya suka).

Mengenai suka pelanggan, semua postingan merek yang memiliki jumlah suka lebih kecil/lebih rendah daripada rata-rata suka dalam kumpulan data ditandai sebagai 'postingan tidak populer'. Sebaliknya, semua postingan merek yang memiliki jumlah suka lebih besar daripada nilai rata-rata suka dimasukkan ke dalam kelas 'postingan populer'. Dengan cara yang sama, proses yang sama dilakukan untuk semua metrik CEB: skor sosial, suka, komentar, pembagian, dan reaksi emosional (yaitu cinta). Oleh karena itu, sembilan tugas klasifikasi dirumuskan untuk masing-masing metrik CEB.

Metode dan Model Prediksi

Banyak metode pembelajaran mesin yang mampu menangani tugas klasifikasi. Selain itu, beberapa model pembelajaran mesin dapat dibangun, termasuk naif Bayes, k-nearest neighbour, regresi logistik, pohon keputusan, dan Random Forest (RF) (Eluri et al. 2021). Untuk tujuan penelitian ini, metode RF dipilih. Secara khusus, model RF berhasil digunakan oleh peneliti sebelumnya di domain media sosial (Hajhmida dan Oueslati, 2021; Huang et al. 2018).

Cara kerja algoritma RF didasarkan pada pohon keputusan. Aliran utama RF adalah membangun banyak pohon keputusan, yang kemudian melakukan pemungutan suara untuk menetapkan kelas tertentu pada masukan yang diberikan. Dalam makalah ini, input adalah parameter postingan, dan kelas biner mencerminkan prediksi popularitas postingan (postingan populer dan tidak populer). Selain itu, beberapa tingkat pengacakan digunakan

ketika memilih fitur pada pemisahan node: tidak semua fitur digunakan pada setiap node pada pohon keputusan. Hal ini dilakukan untuk menurunkan risiko overfitting pada model. Saat membuat pohon keputusan berdasarkan atribut tertentu, kami membagi pohon tersebut dan sebuah atribut ditempatkan sebagai simpul akar berdasarkan ukuran pemisahan seperti indeks G atau perolehan informasi.

Indeks G didasarkan pada probabilitas suatu variabel terklasifikasi secara salah ketika variabel tersebut dipilih secara acak. Indeks ini berkisar antara 0 hingga 1, dimana nol berarti semua titik data termasuk dalam kelas yang sama dan 1 berarti titik data terdistribusi secara merata. Indeks G dapat dihitung dengan menggunakan rumus berikut (Bramer, 2007) (2):

$$G = 1 - \sum_{i=1}^n (p_i)^2$$

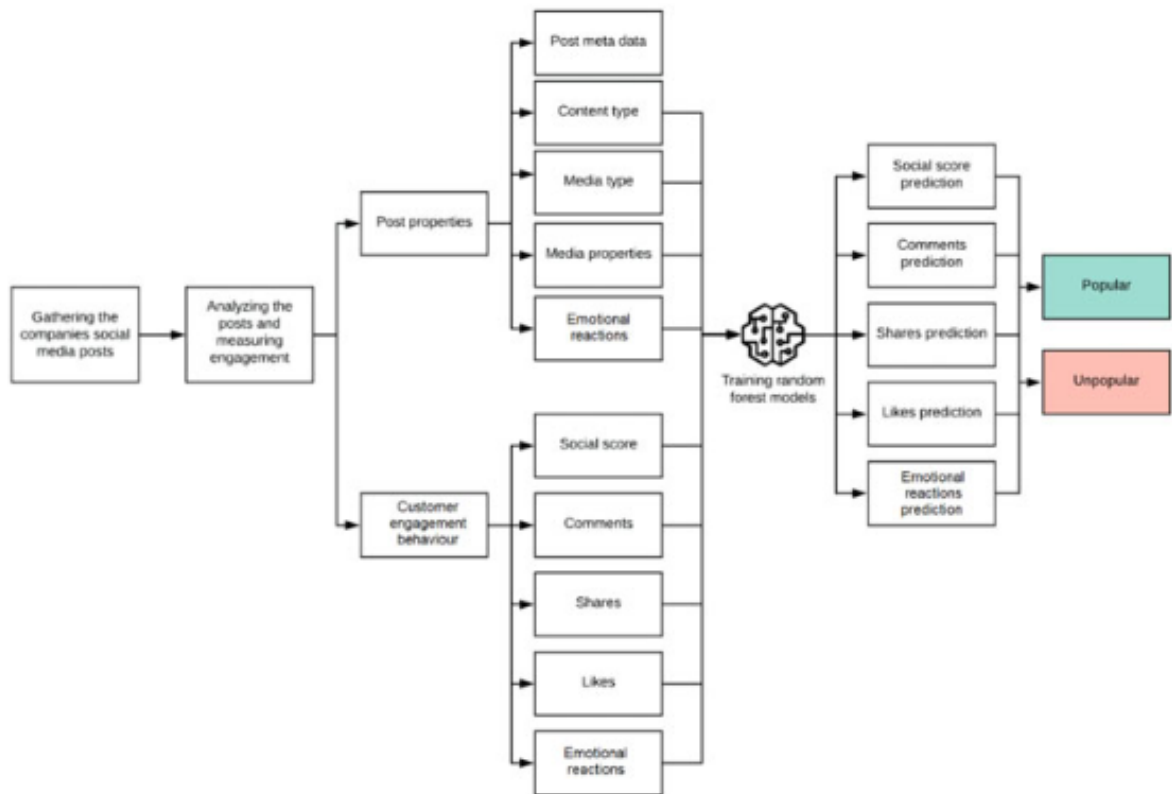
dimana G adalah indeks G dan pi adalah probabilitas untuk diklasifikasikan ke dalam kelas tertentu. Dengan adanya indeks G, kepentingan fitur dalam model dapat dihitung. Untuk setiap pohon keputusan di R_F , kepentingan sebuah node dapat dihitung menggunakan Rumus (3):

$$Ni_k = w_k G_k - w_{kiri(k)} G_{kiri(k)} - w_{kanan(k)} G_{kanan(k)}$$

dimana Ni_k adalah pentingnya simpul i , w_k adalah jumlah sampel tertimbang yang mencapai simpul k , G_k adalah indeks G dari simpul k , dan $kiri(k)$ dan $kanan(k)$ menunjukkan pemisahan simpul k dalam pohon keputusan. Terakhir, nilai kepentingan setiap fitur dapat dihitung dengan Rumus (4):

$$Fi_k = \frac{\sum_{k=fitur\ node\ k\ i} Ni_k}{\sum_{k=1}^N Ni_k}$$

dimana Fi_i adalah pentingnya fitur dari fitur i dan Ni_k adalah pentingnya node dari node k . Nilai ini kemudian dapat dinormalisasi dengan membaginya dengan jumlah semua fitur penting.



Gambar 9.2 Model prediksi CEB di Facebook berdasarkan berbagai fitur postingan merek

Model prediksi CEB di Facebook didasarkan pada fitur postingan merek, seperti jangka waktu, jenis konten, dan jenis media. Model ini diilustrasikan pada Gambar 9.2.

Singkatnya, pada bab ini mengikuti proses standar analisis data untuk membuat model pembelajaran mesin. Pada awalnya, database awal postingan perusahaan dikumpulkan; kemudian, setiap postingan dianalisis berdasarkan properti postingan dan keterlibatan pelanggan. Properti yang diekstraksi ini digunakan untuk melatih sembilan model, yang mampu memprediksi popularitas postingan dalam hal penghitungan skor sosial, suka, komentar, pembagian, dan setiap reaksi emosional (untuk lima jenis reaksi emosional). Terakhir, untuk memastikan kebenaran model, prosedur validasi dan parameter evaluasi dipilih. Metode validasi silang sepuluh kali lipat yang banyak digunakan dipilih untuk memvalidasi model, sehingga memastikan bahwa sampel data dari set pelatihan tidak tumpah ke set pengujian dan meminimalkan keacakan dengan membagi set data menjadi sepuluh bagian terpisah dan menggunakan sembilan di antaranya untuk pelatihan, dan salah satunya untuk pengujian, dan mengulangi semuanya. Untuk evaluasi model dan akurasi prediksi perbandingan, parameter area di bawah kurva (ACU) dipilih. Parameter ACU mengukur seberapa baik model dalam memprediksi kelas yang tepat: postingan merek populer atau tidak populer.

9.6 HASIL DESKRIPTIF

Hasil deskriptif dibahas berdasarkan tiga jenis fitur postingan perusahaan: kerangka waktu, konten, dan jenis media. Secara total, 1109 postingan dianalisis dari halaman resmi merek/perusahaan di Facebook.

Kerangka Waktu

Hasilnya menunjukkan jumlah postingan terbanyak dipublikasikan pada hari Jumat (21,3%; 236) dan Kamis (19,3%; 214), sedangkan jumlah postingan paling sedikit terdapat pada hari Minggu (6,5%; 72). Memang benar, perusahaan memposting pesan selama hari kerja (85,6% dari seluruh postingan; 949). Mengenai waktu, yang diklasifikasikan menjadi tiga kelompok: pagi [dari jam 06 pagi sampai jam 10 pagi], siang hari [dari jam 10 pagi sampai jam 14 siang], dan sore hari [dari jam 2 siang sampai jam 14 siang] hingga 12 siang], sebagian besar postingan dipublikasikan pada malam hari (45,3%; 502), sedangkan jumlah postingan terendah dipublikasikan pada siang hari (23,5%; 261).

Jenis Konten

Hampir separuh postingan merek (45,1%; 500) melibatkan jenis konten informasi, diikuti oleh konten promosi (35,3%; 391). Mayoritas postingan merek berisi jenis konten informasi (45,1%; 500) dan sosial (35,3%; 391), diikuti oleh sosial (15,8%; 175), tanggung jawab sosial (3,1%; 34), dan hiburan (0,8%; 9).

Jenis Media

Empat jenis media disertakan: gambar, video, tautan, dan lainnya. Yang terakhir termasuk tipe yang tidak terdaftar seperti gambar grafis. Sebagian besar postingan mencakup format media gambar (70,6%; 783), diikuti oleh video (15,4%; 171) dan tautan (12,7%; 141).

Random Forest dan Akurasi Model Prediksi CEB Terlatih

Algoritma Random Forest digunakan untuk pelatihan model prediksi CEB. Yang penting, beberapa wawasan dari model yang dilatih dapat diamati dengan menganalisis pentingnya fitur yang diukur dengan indeks Gini. Berdasarkan hasil tersebut, jenis konten dan rentang waktu (misalnya hari, waktu) merupakan prediktor terkuat untuk popularitas postingan yang dihitung berdasarkan skor sosial (lihat Tabel 9.3).

Tabel 9.3 Indeks Gini yang dihitung untuk kepentingan dan keakuratan fitur model prediksi CEB terlatih

Fitur Postingan	Subtipe	Model								
						Respon Emosional				
		Sosial Skor ^a	Suka	Komentar	Bagikan	Cinta	Wow	Ha ha	Sedih	Marah
Jangka Waktu	Hari	> 0.25	0.20 – 0.25	0.20 – 0.25	> 0.25	> 0.25	0.20 - 0.25	0.20 - 0.25	0.10 - 0.15	> 0.25
	Waktu Dalam hari	0.05 - 0.10	0.05 - 0.10	0.10 - 0.15	0.10 - 0.15	0.10 - 0.15	0.15 - 0.20	0.15 - 0.20	0.10 - 0.15	0.10 - 0.15
Jenis Konten	Jenis Berbeda ^b	0.15 - 0.20	> 0.25	0.15 - 0.20	0.20 - 0.25	0.20 - 0.25	0.15 - 0.20	0.20 - 0.25	0.20 - 0.25	0.10 - 0.15
	Teks Emoji	0.05 - 0.10	0.05 - 0.10	0.10 - 0.15	< 0.05	0.05 - 0.10	< 0.05	< 0.05	0.10 - 0.15	< 0.05
Tipe Media:	Gambar/Video/link	0.05 - 0.10	0.05 - 0.10	0.05 - 0.10	< 0.05	< 0.05	0.05 - 0.10	< 0.05	< 0.05	< 0.05
Tipe Media: Gambar	Logo	0.05 - 0.10	0.05 - 0.10	0.05 - 0.10	0.05 - 0.10	< 0.05	0.05 - 0.10	0.05 - 0.10	< 0.05	0.10 - 0.15
	Wajah Manusia	0.05 - 0.10	0.05 - 0.10	0.05 - 0.10	0.05 - 0.10	0.05 - 0.10	0.05 - 0.10	0.05 - 0.10	0.10 - 0.15	< 0.05
	Wajah dan Emosi	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05
	Wajah dan Bahagia	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05

	Wajah Dan Terkejut	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05
	Wajah dan Netral	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05
	Stiker Emoji	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05	< 0.05
Tipe Media: Video	Panjang	0.05 - 0.10	0.05 - 0.10	0.05-0.10	0.10-0.15	0.05-0.10	0.05-0.10	0.10-0.15	0.20 - 0.25	0.10 - 0.15
Nilai Akurasi		0.723	0.684	0.840	0.803	0.684	0.656	0.825	n/a ^c	n/a ^c

^a Skor sosial adalah nilai yang dihitung (lihat Formula 1), yang menunjukkan seberapa populer postingan perusahaan di Facebook

^b Berbagai jenis konten postingan (lihat daftar di atas)

^c Tidak cukup data untuk melatih model dan menilai keakuratan model. Nilai (yaitu <0,05, 0,00–0,05, 0,10–0,15, 0,15–0,20, 0,20–0,25, >0,25) mewakili beragam fitur pentingnya postingan merek

Hasil yang dilaporkan pada Tabel 9.3 menunjukkan bahwa fitur postingan merek seperti hari menunjukkan nilai kepentingan yang lebih tinggi (> 0,25 dan 0,20–0,25) untuk skor sosial, suka, komentar, bagikan, dan reaksi emosional, termasuk cinta, wow, ha ha, dan marah. Demikian pula, nilai kepentingan yang lebih tinggi (> 0,25 dan 0,20–0,25) ditunjukkan untuk jenis konten dan suka, berbagi, cinta, ha ha, dan ekspresi sedih.

Menariknya, teks postingan dengan emoji menunjukkan pentingnya komentar pelanggan dan ekspresi sedih di Facebook (lihat Tabel 3; nilai kepentingannya antara 0,10 dan 0,15). Khususnya, durasi video dapat dikaitkan dengan ekspresi sedih (0,20–0,25). Nilai yang paling tidak penting untuk fitur postingan merek ditunjukkan untuk subtype media yang berbeda seperti emosi manusia, dan stiker emoji di foto, diikuti oleh gambar disertai logo, dan wajah/tubuh manusia.

Model-model ini dievaluasi berdasarkan akurasi prediksi menggunakan validasi silang sepuluh kali lipat. Berdasarkan hasil, dalam hal skor sosial, suka, komentar, dan pembagian, model prediksi terkuat adalah untuk komentar dan pembagian postingan perusahaan (lihat Tabel 9.3). Memang benar, model-model ini mampu memprediksi apakah sebuah postingan merek akan populer dalam hal jumlah share (80,3%) dan akurasi komentar (84,0%). Penting untuk dicatat bahwa model untuk kesukaan pelanggan (68,4%) dan skor sosial yang dihitung (72,3%) menunjukkan nilai akurasi yang sedikit lebih rendah. Hasil model prediktif untuk reaksi emosional disajikan pada Tabel 9.3 (lihat nilai akurasi).

9.7 KESIMPULAN DAN PEMBAHASAN

Hasil deskriptif menyoroti bahwa sebagian besar postingan merek dipublikasikan pada hari kerja dan lebih sedikit pada akhir pekan. Apalagi, jumlah postingan terbanyak diposting pada malam hari. Temuannya menunjukkan bahwa jenis konten utama postingan merek di Facebook adalah informasi dan remunerasi. Hasil ini sebagian selaras dengan penelitian pertama mengenai postingan merek di Facebook. Yang penting, penelitian ini juga menunjukkan jenis konten campuran seperti informasi dan promosi, diikuti oleh sosial dan remunerasi. Temuan kami juga mendukung temuan Taffese dan Wien (2017) bahwa merek memang memposting tipe konten campuran.

Mengenai jenis media postingan perusahaan, jenis media postingan yang dominan adalah gambar. Selain itu, hasil ini sesuai dengan penelitian Sabate et al. (2014), menunjukkan bahwa melengkapi postingan merek dengan gambar memainkan peran penting dalam popularitas postingan. Gambar dapat berisi berbagai fitur, seperti wajah manusia dengan emosi (misalnya bahagia, terkejut, netral), dan stiker emoji. Yang penting, jenis postingan media yang paling tidak populer di kalangan perusahaan/merek adalah tautan.

Temuan kami memberikan bukti yang menunjukkan bahwa kerangka waktu dan jenis konten postingan merek penting untuk prediksi CEB di Facebook. Memang benar, hasil penelitian kami sebagian selaras dengan tren global, yang disediakan oleh perusahaan Hootsuite, pemimpin global dalam manajemen media sosial. Misalnya, waktu terbaik untuk memposting di Facebook adalah antara jam 9 pagi dan 2 siang. pada hari Selasa, Rabu, atau Kamis untuk brand B2B, sedangkan untuk brand B2C waktu terbaik adalah pukul 12 siang. pada hari Senin, Selasa, atau Rabu (ibid.). Oleh karena itu, waktu untuk mempublikasikan postingan merek di akhir pekan tidak disarankan, meskipun hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cvijikj dan Michahelles (2013).

Jenis konten postingan merek juga dikaitkan dengan suka, berbagi, cinta, ha ha, dan ekspresi sedih pelanggan. Hasil ini menunjukkan bahwa merek harus lebih memperhatikan berbagai jenis konten, seperti informasi, sosial, remunerasi, tanggung jawab sosial, dll. Temuan ini mendukung wawasan De Vries dkk. (2012) bahwa pendorong postingan yang berbeda mempengaruhi jumlah suka dan komentar di Facebook. Dengan demikian, hasil saat ini juga mendukung temuan Annamalai dkk. (2021) bahwa berbagai pengaruh jenis konten postingan dibagikan oleh klub olahraga di media sosial. Menariknya, hasilnya menunjukkan bahwa teks postingan merek yang disertai emoji dapat menjadi katalisator tanggapan komentar pelanggan dan ekspresi sedih di Facebook. Penting untuk dicatat bahwa merek harus menghindari postingan yang mendorong pelanggan untuk mengekspresikan emosi negatif.

Analisis model prediksi pembelajaran mesin terlatih kami juga sejalan dengan temuan sebelumnya. Pentingnya citra pada CEB ditunjukkan oleh Luarn et al. (2015) dan Sabate dkk. (2014) atas postingan merek yang disertai dengan video (interaktivitas tingkat tinggi). Penjelasan yang mungkin untuk hasil ini mungkin bias karena jumlah gambar yang diposting oleh merek lebih banyak dibandingkan postingan yang disertai video. Oleh karena itu, penelitian ini tidak membedakan merek berdasarkan ukuran perusahaan dan anggaran media sosialnya untuk jenis postingan media, atau jenis pasar (misalnya B2C, B2B). Singkatnya, kerangka waktu postingan, penggunaan gambar, jenis konten, dan penggunaan emoji merupakan fitur penting untuk model prediksi dan menghasilkan pohon keputusan Random Forest. Oleh karena itu, mengumpulkan dan menyertakan fitur-fitur ini berguna saat menangani prediksi CEB.

Sepengetahuan penulis, belum ada penelitian sebelumnya yang mengeksplorasi fitur postingan suatu merek di CEB menggunakan tingkat analisis yang terperinci. Hasil penelitian saat ini mengekstrak fitur-fitur baru yang dapat ditambahkan ke klasifikasi postingan merek yang ada, terutama konten tawaran pekerjaan, postingan ulang influencer, jenis konten

campuran (yaitu informasi dan promosi), emoji dalam teks, gambar dengan emoji, manusia dan/atau emosi ekspresi (misalnya kebahagiaan, kejutan, netral), serta logo dan video.

Keterbatasan

Pada sistem ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, analisis data eksploratif menggunakan metode Random Forest. Dengan demikian, kumpulan data tersebut mencakup ekspresi emosional pada tahap awal di Facebook. Secara umum, CEB (yaitu suka, komentar, bagikan, reaksi emoji) meningkat seiring waktu dari tanggal 1 Januari hingga tanggal 10 Maret dari tahun 2017 hingga 2019 terhadap banyak penerbit Web Teratas (Owen 2019). Oleh karena itu, penelitian di masa depan harus mereplikasi analisis menggunakan data terbaru dari halaman perusahaan di Facebook.

Kedua, data dikumpulkan dari satu platform media sosial (yaitu Facebook) dan negara (yaitu Lituania). Penelitian lebih lanjut harus mereplikasi analisis menggunakan kumpulan data dari platform media sosial dan negara yang berbeda, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang CEB terhadap berbagai fitur pesan perusahaan.

Ketiga, CEB dapat berbeda di berbagai jenis merek (yaitu B2B, B2C) dan sifat pesannya (yaitu pesan organik dan berbayar). Misalnya, pesan merek B2C berkinerja terbaik pada siang hari pada hari Senin, Selasa, dan Rabu. Pesan berbayar dapat menjangkau khalayak yang lebih luas dan mungkin menghasilkan beragam jenis CEB di Facebook. Sayangnya, penelitian saat ini tidak dapat mengumpulkan data tentang jangkauan postingan, yang menunjukkan jumlah pengguna yang melihat postingan (Barnhart 2020). Selain itu, rasio antara jumlah jangkauan dan keterlibatan dapat mengungkapkan lebih banyak tentang kesediaan pengguna untuk terlibat dengan postingan merek. Misalnya, rasio yang tinggi dapat menjadi indikator bahwa sebuah postingan mungkin melibatkan konten yang relevan dengan audiens merek. Meskipun perusahaan dan pasca alam berada di luar cakupan penelitian ini, penelitian selanjutnya dapat melibatkan aspek-aspek ini dalam analisis.

Batasan berikut harus disorot: konseptualisasi CEB di Facebook. Penelitian saat ini tidak menerapkan pandangan CEB yang memerlukan partisipasi aktif dan pasif di Facebook. Oleh karena itu, studi penelitian di masa depan mungkin melibatkan metrik tambahan seperti jumlah total orang yang dijangkau melalui pesan yang juga menangkap partisipasi pasif pelanggan. Keterbatasan terakhir adalah karena pembaruan terus-menerus dari platform media sosial, khususnya Facebook. Misalnya, Facebook terus memperbarui fitur dan fungsinya. Oleh karena itu, makalah ini menyajikan sebuah area untuk penelitian masa depan yang memiliki nilai teoritis dan praktis.

Kesimpulannya, penelitian ini menanggapi seruan untuk meneliti fitur waktu dan frekuensi postingan merek dan berupaya memberikan tingkat analisis yang lebih terperinci mengenai fitur postingan di CEB di Facebook. Penelitian saat ini memberikan pendekatan baru dalam bidang ini, dan penelitian di masa depan dapat menyempurnakan temuan kami.

DAFTAR PUSTAKA

- Abitbol, A., Meeks, J., & Cummins, R. G. (2019). Does oil and goodwill mix?: Examining the oil and gas Industry's impact on stakeholder engagement on Facebook. *Environmental Communication*, 13(2), 192–208.
- Afifah, L., Chan, A., & Nirmalasari, H. (2020). The Effect of Customer Engagement Social Media to Brand Loyalty Indosat Ooredoo. *Ekonomi Bisnis*, 25(1), 38. <https://doi.org/10.17977/um042v25i1p38-52>
- Annamalai, B., Yoshida, M., Varshney, S., Pathak, A. A., & Venugopal, P. (2021). Social media content strategy for sport clubs to drive fan engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62(102648), 1–13.
- Antoniadis, I., Paltsoglou, S., & Patoulidis, V. (2019). Post popularity and reactions in retail brand pages on Facebook. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(9), 957–973.
- Aulet, B. (2013), "disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup", Marblehead, MA: John Wiley & Sons. Kindle edition.
- Aydin, G. (2020). Social media engagement and organic post effectiveness: A roadmap for increasing the effectiveness of social media use in hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(1), 1–21.
- Barger, V., Peltier, J. W., & Schultz, D. E. (2016). Social media and consumer engagement: a review and research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(4), 268–287.
- Barnhart, B. (January 09, 2020). How to define an actionable social media ROI for your business, Retrieved February 2, 2020, from <https://sproutsocial.com/insights/social-media-roi/>
- Beckers, S. F., van Doorn, J., & Verhoef, P. C. (2017). Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 366–383.
- Berg, H., Söderlund, M., & Lindström, A. (2015). Spreading joy: examining the effects of smiling models on consumer joy and attitudes. *Journal of Consumer Marketing*, 32(6), 459–469.
- Bramer, M. (2007). *Principles of data mining* (Vol. 180). Springer.
- Capatina, A., Kachour, M., Lichy, J., Micu, A., Micu, A. E., & Codignola, F. (2020). Matching the future capabilities of an artificial intelligence-based software for social media marketing with potential users' expectations. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 1–11.
- Carlson, J., Rahman, M., Voola, R., & De Vries, N. (2018a). Customer engagement behaviours in social media: Capturing innovation opportunities. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 83–94. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2017-0059>
- Carlson, J., Rahman, M., Voola, R., & De Vries, N. (2018b). Customer engagement behaviours in social media: capturing innovation opportunities *Journal of Services Marketing*, 32(1), 83–94.

- Chaffey, D. (2007). Customer engagement interview with Richard Sedley of cScape. Retrieved March 29, 2018, from <https://www.smartinsights.com/customer-engagement/customer-engagement-strategy/customer-engagement-interview-with-richard-sedley-of-cscape/>
- Chauhan, K., & Pillai, A. (2013). Role of content strategy in social media brand communities: a case of higher education institutes in India. *Journal of Product & Brand Management*, 22(1), 40–51. <https://doi.org/10.1108/106104.21311298687>
- Chen, X., Jiao, C., Ji, R., & Li, Y. (2021). Examining Customer Motivation and Its Impact on Customer Engagement Behavior in Social Media: The Mediating Effect of Brand Experience. *Journal of Theoretical Applications in Electronics Commerce Reserch* (2021): 1–16. <https://doi.org/10.1177/2158244021105225>
- Cooper, P. (2020, January 27). How the facebook algorithm works in 2020 and how to make it work for you. Retrieved February 02, 2020, from <https://blog.hootsuite.com/facebook-algorithm/>
- Cvijikj, I. P., & Michahelles, F. (2013). Online engagement factors on Facebook brand pages. *Social Network Analysis and Mining*, 3(4), 843–861.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2631846>
- Das, G., Wiener, H. J., & Kareklas, I. (2019). To emoji or not to emoji? Examining the influence of emoji on consumer reactions to advertising. *Journal of Business Research*, 96, 147–156.
- De Vries, L., Gensler, S., & LeeFlang, P. S. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 2(26), 83–91.
- Dhaoui, C., Webster, C. M., & Tan, L. P. (2017). Social media sentiment analysis: lexicon versus machine learning. *Journal of Consumer Marketing*, 34(6), 480–488.
- Dimitriu, R., & Guesalaga, R. (2017). Consumers' social media brand behaviors: uncovering underlying motivators and deriving meaningful consumer segments. *Psychology & Marketing*, 34(5), 580–592.
- Dolan, R., Conduit, J., Fahy, J., & Goodman, S. (2016). Social media engagement behavior: A uses and gratifications perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3–4), 261–277.
- Eluri, V. K., Mazzuchi, T. A., & Sarkani, S. (2021). Predicting long-time contributors for GitHub projects using machine learning. *Information and Software Technology*, 138(106616), 1–13.
- Emojipedia. (2020). "Facebook". Retrieved February 2, 2020, from <https://emojipedia.org/facebook/>
- Eroglu, S. A., Machleit, K. A., & Davis, L. M. (2003). Empirical testing of a model of online store atmospherics and shopper responses. *Psychology & Marketing*, 20(2), 139–150.
- Facebook. (2020). Post a job. Find the right applicants for your open role. Retrieved February 2, 2020, from <https://www.facebook.com/business/pages/post-job>

- Fan, M., Qalati, S. A., Khan, M. A. S., Shah, S. M. M., Ramzan, M., & Khan, R. S. (2021). Effects of entrepreneurial orientation on social media adoption and SME performance: The moderating role of innovation capabilities. *PLOS One*, 16(4), 1–24. e0247320.
- Ferrer-Rosell, B., Martin-Fuentes, E., & Marine-Roig, E. (2020). Diverse and emotional: Facebook content strategies by Spanish hotels. *Information Technology & Tourism*, 22(1), 53–74.
- Grizane, T., & Jurgelane, I. (2016). Social Media Impact on Business Evaluation. *Procedia Computer Science*, 104, 190-196.
- Gutiérrez-Cillán, J., Camarero-Izquierdo, C., & San José-Cabezudo, R. (2017). How brand post content contributes to user's Facebook brand-page engagement. The experiential route of active participation. *Business Research Quarterly*, 20(4), 258–274.
- Hajhmida, M. B., & Oueslati, O. (2021). Predicting mobile application breakout using sentiment analysis of facebook posts. *Journal of Information Science*, 47(4), 502–516.
- Hallowell R (1996): The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study. *Int J Serv Ind Manag* 7(4):27-42
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312–335.
- Harris L, Rae A (2009): Social networks: the future of marketing for small business. *J Bus Strateg* 30(5): 24-31
- Harrison-Walker LJ (2001): The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *J Serv Res* 4(1): 60-75
- Hayes, D (2020, April 17). Facebook Adds 'Care' Emoji Designed For Coronavirus Times. Retrieved from May 21, 2020, from <https://deadline.com/2020/04/facebook-adds-care-emoji-designed-for-coronavirus-covid-19-1202911043/>
- Hollebeek, L. D., & Andreassen, T. W. (2018). The SD logic-informed “hamburger” model of service innovation and its implications for engagement and value. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 1–7.
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of interactive marketing*, 28(2), 149–165.
- Huang, F., Chen, J., Lin, Z., Kang, P., & Yang, Z. (2018, October). Random forest exploiting post-related and user-related features for social media popularity prediction, *Proceedings of the 26th ACM international conference on Multimedia*, 22–26, October, Seoul, republic of Korea (pp.2013-2017), Retrieved February 20, 2020, from <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3240508.3266439>
- Ishii, K., Lyons, M. M., & Carr, S. A. (2019). Revisiting media richness theory for today and future. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 1(2), 124–131.
- Jahn B, Kunz W (2012): How to transform consumers into fans of your brand. *J Serv Manag* 23(3): 344-361

- Katz, E. (1959). Mass communication research and the study of culture. *Studies in public communication*, 2, 1–6. http://repository.upenn.edu/asc_papers/165
- Khan, I., Dongping, H., & Wahab, A. (2016). Does culture matter in effectiveness of social media marketing strategy? An investigation of brand fan pages. *Aslib Journal of Information Management*, 68(6), 694–715.
- Khan, S. A., & Chang, H.-T. (2019). Comparative analysis on Facebook post interaction using DNN, ELM and LSTM. *PLoS ONE*, 14(11), e0224452. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0224452>
- Kosinski, M., Stillwell, D., & Graepel, T. (2013). Private traits and attributes are predictable from digital records of human behavior. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 110(15), 5802–5805.
- Kumar V, Aksoy L, Donkers B, Venkatesan R, Wiesel T, Tillmans S (2010): Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value. *J Serv Res* 13(3): 297-310
- Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R., Janakiraman, R., & Kannan, P. K. (2016). From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on customer behavior. *Journal of Marketing*, 80(1), 7–25.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514.
- Labrecque LI, Markos E, Milne GR (2011): Online personal branding: processes, challenges, and implications. *J Interact Mark* 25(1): 37-50
- Labrecque, L. I., & Swani, K. (2017). Does linguistic style in social media communications impact consumer engagement? In *An abstract, in creating marketing magic and innovative future marketing trends* (pp. 597–598). Springer. Retrieved March, 10, 2020, from https://doi.org/10.1007/978-3-319-45596-9_112
- Leckie, C., Nyadzayo, M. W., & Johnson, L. W. (2018). Promoting brand engagement behaviours and loyalty through perceived service value and innovativeness. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 70–82.
- Lesmana, H. (2016). Pengaruh Kualitas Kepuasan dan Pelayanan terhadap Loyalitas Pengguna Kawasan Industri. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)* Vol 14 No 4, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.18202/jam23026332>.
- Leung, X. Y., Bai, B., & Erdem, M. (2017). Hotel social media marketing: A study on message strategy and its effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(2), 239–255.
- Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. (2021). Social media marketing strategy: Definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 51–70.
- Loureiro, S. M. C., Guerreiro, J., & Tussyadiah, I. (2021). Artificial intelligence in business: State of the art and future research agenda. *Journal of Business Research*, 129, 911–926.
- Luangrath, A. W., Peck, J., & Barger, V. A. (2017). Textual paralinguistics and its implications for marketing communications. *Journal of Consumer Psychology*, 27(1), 98–107.

- Luarn, P., Lin, Y. F., & Chiu, Y. P. (2015). Influence of Facebook brand-page posts on online engagement. *Online Information Review*, 39(4), 505–519. <https://doi.org/10.1108/OIR-01-2015-0029>
- Manganari, E. E., Siomkos, G. J., & Vrechopoulos, A. P. (2009). Store atmosphere in web retailing. *European Journal of Marketing*, 43(9/10), 1140–1153.
- Mangold WG, Faulds DJ (2009): Social media: the new hybrid element of the promotion mix. *Bus Horizons* 52(4): 357-365
- Marino, V., & Lo Presti, L. (2018). Engagement, satisfaction and customer behavior-based CRM performance. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(5), 682–707. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2017-0222>
- Marsden, P. (2017). *Entrepreneurial journalism: How to go it alone and launch your dream digital project* Routledge. Taylor & Francis Group.
- McAlexander JH, Schouten JW, Koenig HF (2002): Building brand community. *J Mark* 66(1): 38-54
- Mehrabian, A., & Russell, J. (1974). *An approach to environmental psychology*. MIT Press.
- Michael, U. (2016 Feb 24). How to use Facebook's new emoji reactions as a tool to evolve digital strategy. Retrieved February 2, 2020, from <https://www.bizjournals.com/orlando/blog/2016/02/how-to-use-facebook-s-new-emoji-reactions-as-a.html>
- Mishra, A. S. (2021). Exploring COBRAs, its antecedents and consequences in the context of banking brands. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 900–921.
- Mollen, A., & Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business Research*, 63(9–10), 919–925. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2009.05.014>
- Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171–182.
- Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs: Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13–46. <https://doi.org/10.2501/IJA-30-1-013-046>
- Nasrullah, R. (2015). *Media sosial: Perspektif komunikasi, budaya, dan sosioteknologi*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Obilo, O. O., Chefor, E., & Saleh, A. (2020). Revisiting the consumer brand engagement concept. *Journal of Business Research*, 126, 634–643.
- Obschonka, M., & Audretsch, D. B. (2020). Artificial intelligence and big data in entrepreneurship: A new era has begun. *Small Business Economics*, 55(3), 529–539.
- Olanrewaju, A. S. T., Hossain, M. A., Whiteside, N., & Mercieca, P. (2020). Social media and entrepreneurship research: A literature review. *International Journal of Information Management*, 50, 90–110.
- Owen, L. H. (2019), Top Web publishers by facebook Engagement, Retrieved February 02, 2020, from <https://www.niemanlab.org/2019/03/one-year-in-facebooks-big-algorithm-change-has-spurred-an-angry-fox-news-dominated-and-very-engaged-news-feed/>

- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013). Social media metrics— A framework and guidelines for managing social media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281–298.
- Pujadas-Hostench, J., Palau-Saumell, R., Forgas-Coll, S., & Sánchez-García, J. (2019). Clothing brand purchase intention through SNS. *Online Information Review*, 43(5), 867–892. <https://doi.org/10.1108/OIR-02-2017-0042>
- Rahmawati, & Sanaji. (2015). Pengaruh Customer Engagement Terhadap Kepuasan. 246–261
- Rietveld, R., van Dolen, W., Mazloom, M., & Worrying, M. (2020). What you feel, is what you like influence of message appeals on customer engagement on Instagram. *Journal of Interactive Marketing*, 49, 20–53.
- Rodrigues, D., Prada, M., Gaspar, R., Garrido, M. V., & Lopes, D. (2018). Lisbon Emoji and Emoticon Database (LEED): Norms for emoji and emoticons in seven evaluative dimensions. *Behavior research methods*, 50(1), 392–405.
- Sabate, F., Berbegal-Mirabent, J., Cañabate, A., & Lebherz, P. R. (2014). Factors influencing popularity of branded content in Facebook fan pages. *European management journal*, 32(6), 1001–1011.
- Schreiner, M., Fischer, T., & Riedl, R. (2021). Impact of content characteristics and emotion on behavioral engagement in social media: Literature review and research agenda. *Electronic Commerce Research*, 21(2), 329–345.
- Setiadi, A. (2016). Pemanfaatan media sosial untuk efektifitas komunikasi. *Cakrawala-Jurnal Humaniora*, 16(2).
- Tafesse, W., & Wien, A. (2017). A framework for categorizing social media posts. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1–22.
- Tafesse, W., & Wien, A. (2018). Implementing social media marketing strategically: an empirical assessment. *Journal of Marketing Management*, 34(9–10), 732–749.
- Tien, S., & Aynsley, M. (2019). The Best Time to Post on Facebook, Instagram, Twitter, and LinkedIn, Retrieved June 25, 2019, from <https://blog.hootsuite.com/best-time-to-post-on-facebook-twitter-instagram/>
- Triantafillidou, A., & Siomkos, G. (2018). The impact of Facebook experience on consumers' behavioral brand engagement. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(2), 164–192. <https://doi.org/10.1108/JRIM-03-2017-0016>
- Ting, D. H., Abbasi, A. Z., & Ahmed, S. (2020). Examining the mediating role of social interactivity between customer engagement and brand loyalty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. <https://doi.org/10.1108/APJML10-2019-0576>
- Troiano, G., & Nante, N. (2018). Emoji: What does the scientific literature say about them? A new way to communicate in the 21th century. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(4), 528–533.
- Vaiciukynaite, E. (2019). Men or women? Neuro-marketing study of social media influencers. In 2019 6th European conference on social media (ECSM), 13-14 June, Brighton, UK (pp. 280–287) Retrieved from <https://bit.ly/3il8Mzf>

- van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of service research*, 13(3), 253–266.
- Veloutsou, C. (2015). Brand evaluation, satisfaction and trust as predictors of brand loyalty: the mediator-moderator effect of brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 32(6), 405–421. <https://doi.org/10.1108/JCM-02-2014-0878>
- Voorveld, H. A. (2019). Brand Communication in Social Media: A Research Agenda. *Journal of Advertising*, 48(1), 14–26.
- Yang, S., Lin, S., Carlson, J. R., & Ross, W. T., Jr. (2016). Brand engagement on social media: will firms' social media efforts influence search engine advertising effectiveness? *Journal of Marketing Management*, 32(5–6), 526–557.
- Yoon, G., Li, C., Ji, Y., North, M., Hong, C., & Liu, J. (2018). Attracting Comments: Digital Engagement Metrics on Facebook and Financial Performance. *Journal of Advertising*, 47(1), 24–37.
- Zhao S, Grasmuck S, Martin J (2008): Identity construction on Facebook: digital empowerment in anchored relationships. *Comput Hum Behav* 24(5): 1816-1836
- Zyminkowska, K., Perek-Białas, J. & Humenny, G. (2022). The effect of product category on customer motivation for customer engagement behaviour. *Journal of Consumer Studies* (1 June 2022)

BAB 10

UNIVERSITAS WIRAUSAHA DAN EKOSISTEM INOVASI SOSIAL

Abstrak

Pada penelitian ini bermaksud untuk menganalisis dan mengembangkan konsep universitas kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial dari berbagai sudut pandang, termasuk pendekatan teoritis limpahan pengetahuan regional HEI dan ekosistem inovasi sosial, serta pandangan kebijakan dan penelitian. Perspektif yang muncul dari universitas kewirausahaan dalam ekonomi pengetahuan dianggap sebagai instrumen untuk “inovasi dan pembangunan” yang bertindak sebagai obat mujarab bagi paradigma inovasi sosial. Karena posisinya yang penting dalam strategi UE, universitas wirausaha dan ekosistem inovasi sosial menjadi semakin penting dalam wacana kebijakan pertumbuhan ekonomi berbasis pengetahuan regional UE. Sejak saat itu, kebijakan-kebijakan tersebut telah digunakan oleh para pembuat kebijakan di seluruh dunia sebagai landasan untuk melaksanakan berbagai kebijakan inovasi, termasuk penelitian dan inovasi, pertumbuhan pengetahuan regional yang cerdas dan inklusif, inovasi sosial, pengembangan industri, dan kebijakan pembangunan regional. Ketanggapan universitas-universitas wirausaha dan ekosistem inovasi sosial digambarkan dalam bab ini sebagai “fasilitator” untuk meningkatkan pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan dan pertumbuhan regional yang didorong oleh inovasi.

Kata kunci Entrepreneurial university · Pertumbuhan berbasis pengetahuan institusi pendidikan tinggi (HEI) · Quadruple helix · Inovasi sosial · Triple helix

10.1 PENDAHULUAN

Konsepsi dan signifikansi munculnya perspektif universitas wirausaha dalam ekonomi pengetahuan khususnya transformasi atau reformasi universitas telah bersifat inklusif dengan dampak ekosistem inovasi sosial dan keberlanjutan universitas wirausaha (Cai dan Ahmad, 2021). Saat ini, institusi pendidikan tinggi (PT) di tingkat lokal, provinsi, dan nasional menghadapi situasi yang tidak pasti dan kompleks yang disebabkan oleh globalisasi, tekanan ekonomi, serta tantangan sosial dan lingkungan. Dalam hal ini, peran universitas kewirausahaan dalam pembangunan ekonomi, yaitu pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan dan inovatif, yaitu inovasi sosial, telah menjadi topik utama dalam dunia akademis, bisnis, manajemen, penelitian dan pengembangan, serta perdebatan para pembuat kebijakan mengenai hal ini. potensi untuk menghidupkan limpahan pengetahuan lokal dan inovasi untuk menghasilkan kemakmuran dan daya jual. Demikian pula, proses pengembangan pengetahuan di universitas kewirausahaan, khususnya di wilayah konvergensi, menghadapi kesulitan yang semakin besar. Namun demikian, di dalam wilayah, penyebaran pengetahuan yang ada saat ini telah mendorong wilayah lain untuk menciptakan pengetahuan inovatif melalui studi lintas disiplin yang memfasilitasi UKM dan Perguruan Tinggi untuk bersaing dengan perusahaan komersial dan tantangan sosial ekonomi. Mengingat tren tersebut, pandemi corona di zaman kita memberikan contoh terkini tentang bagaimana pasar global dan masyarakat pengetahuan memperoleh pengalaman dalam

menangani keadaan darurat global. Misalnya, kewirausahaan juga dapat menawarkan pilihan yang lebih luas, serta kecepatan dan ketangkasan, bagi dunia yang sedang beradaptasi terhadap dampak COVID-19.

Meskipun ada beberapa ambiguitas dalam aktivitas universitas wirausaha yang perlu diatasi, hal ini berimplikasi pada karakteristik fasilitasi dari perilaku berbasis pengetahuan universitas wirausaha. Bab ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan dan mempertimbangkan pemahaman tentang strategi universitas kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial sebagai pendekatan terpadu: pendekatan teoritik teori limpahan pengetahuan regional dan ekosistem inovasi sosial perguruan tinggi serta perspektif kebijakan dan penelitian. Kedua pendekatan ini mempunyai pengaruh yang signifikan dalam strategi Horizon Eropa, melalui para pembuat kebijakan dan peneliti secara nasional dan di seluruh dunia untuk menegakkan pertumbuhan lokal yang cerdas dan inklusif, bisnis inovasi sosial, dan kebijakan lokal. Akibatnya, pentingnya perguruan tinggi seperti universitas wirausaha muncul secara bertahap dan menyadari pentingnya hal tersebut. Karena, mereka dapat memainkan peran penting dengan melibatkan diri dengan komunitas pemangku kepentingan yang lebih luas untuk mengatasi tantangan-tantangan luar biasa di era modern.

Oleh karena itu, peneliti Cruz dkk. (2021); Pugh (2020); Carayannis dan Campbell (2010); dan Kamran dkk. (2021) menyatakan bahwa ekosistem kewirausahaan akademik yang sukses secara otomatis mengarah pada munculnya ekosistem bisnis yang memberikan keuntungan sosial dan regional. Selain itu, Sperrer dkk. (2016) menekankan bahwa konsep “universitas wirausaha” saat ini dianggap memiliki fungsi penting dalam mendorong peningkatan diri dan inovasi yang membantu mengatasi tantangan pasar yang sangat bergejolak dan tidak dapat diprediksi. Dalam konteks peran kunci universitas wirausaha, Guerrero dan Urbano (2010) menyebutkan bahwa konsep universitas wirausaha khususnya membahas gagasan kewirausahaan berbasis pengetahuan yang muncul sebagai kekuatan pendorong yang penting. Menurut pemahaman mereka, sektor ini berperan sebagai penghasil pengetahuan sekaligus penyebar pengetahuan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, menciptakan peluang kerja, dan memulai daya saing secara keseluruhan.

Oleh karena itu, perlu digarisbawahi bahwa keterkaitan universitas kewirausahaan dengan faktor lingkungan dan internal memainkan peran penting dalam memenuhi misi kewirausahaan (kegiatan pengajaran, kegiatan penelitian dan pengembangan) dan pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan; Di sisi lain, mengenai dampak universitas kewirausahaan terhadap pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan regional, Etzkowitz dan Klofsten (2005) menekankan bahwa saat ini peran universitas kewirausahaan dalam penyebaran pengetahuan regional dianggap sebagai dinamika teknologi dan sosial yang berbeda, khususnya, berpusat pada kemajuan teknologi luar biasa yang telah menciptakan peluang luar biasa. Secara bersamaan, dari sudut pandang kebijakan inovasi regional, konsepsi universitas wirausaha merupakan pendekatan “bottom-up” yang dilakukan oleh berbagai aktor (seperti dunia usaha, pemerintah, dan akademisi), yang merupakan inisiatif kolektif, yaitu pembentukan universitas kewirausahaan. konsep “triple helix” untuk memfasilitasi pertumbuhan ekonomi berbasis pengetahuan regional. Lebih lanjut, perlu disebutkan bahwa pentingnya inovasi sosial bersama dengan pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan di Perguruan Tinggi tidak dapat diabaikan, karena ekosistem inovasi

sosial menciptakan sinergi yang kuat antara proses inovasi ekonomi dan ilmu pengetahuan alam yang memperkuat hubungan dengan menyelesaikan masalah sosial.

Saat membahas proses pengembangan pengetahuan institusional dan proses inovasi sosial, Moulaert dan Nussbaumer (2005a, 2005b); Moulaert dkk. (2007); Carayannis dan Campbell (2006); Carayannis dan Alexander (2006); Urbano dan Guerrero (2013); dan Ferreira dkk. (2018) menggarisbawahi bahwa di zaman modern, kesan gadget inovasi sosial regional dan strategi pengembangan pengetahuan universitas wirausaha meningkatkan pertumbuhan regional yang didorong oleh inovasi di perguruan tinggi. Hannon (2013) menyatakan bahwa pendekatan operasional universitas kewirausahaan bertindak sebagai pendorong inovasi dan pertumbuhan masyarakat yang berorientasi pada pengetahuan. Sekali lagi, Carayannis dan von Zedtwitz (2005) juga mengatakan bahwa universitas wirausaha akan menghubungkan wirausahawan dari tingkat lokal, regional, dan global. Dari sudut pandang sistem inovasi sosial yang semakin penting, Morawska-Jancelewicz (2021) menunjukkan aktivitas baru yang signifikan dari universitas kewirausahaan yang mendorong inovasi sosial (yaitu, persepsi quadruple helix) terutama menekankan sistem pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan regional. Selain itu, mengambil inisiatif dalam mewujudkan kesejahteraan sosial akan menciptakan dampak positif dalam kehidupan dan memungkinkan munculnya pemahaman bersama dalam kerangka kemitraan publik-nonpublik.

Seperti yang disebutkan oleh Joanna Morawska-Jancelewicz (Morawska-Jancelewicz, 2021, p. 3), Dalam paradigma baru ini, pentingnya pengetahuan tidak ditentukan secara eksklusif oleh daya saing dan produktivitas, tetapi dengan mempertimbangkan penciptaan kesejahteraan sosial, dampaknya terhadap kualitas hidup dan penciptaan pengetahuan bersama sebagai bagian dari kemitraan publik-swasta. Keberadaan jaringan yang berkembang dengan baik di wilayah tertentu memungkinkan untuk menggabungkan dan memperkuat tindakan semua entitas (aktor), yang pada akhirnya mempengaruhi perolehan keterampilan kolektif yang kondusif bagi proses inovasi.

Hal ini menunjukkan ciri khas tambahan dari universitas wirausaha yang memungkinkan ekosistem inovasi sosial meningkatkan pengetahuan yang ada di lembaga pendidikan tinggi dan berkontribusi pada ekonomi pengetahuan. Bertahan dengan topik yang diperdebatkan ini, penulis bermaksud untuk memberikan contoh kerangka kerja unik yang mempertimbangkan pertumbuhan ekonomi berbasis pengetahuan universitas wirausaha serta hubungan jaringan yang bernilai sosial dan pembangunan regional. Sejalan dengan itu, sebagai cara untuk mengisi ruang yang hanya sedikit penelitian tentang universitas kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial yang membantu pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan di perguruan tinggi, bab ini bermaksud untuk menunjukkan aksesibilitas dan manfaat dari kegiatan-kegiatan penting yang dimulai oleh universitas kewirausahaan (UE). pembangunan regional yang didorong oleh inovasi. Akibatnya, karya Daniel et al. (2020) menunjukkan bagaimana universitas wirausaha mengambil inisiatif dalam pembangunan ekonomi regional yang menumbuhkan pola pikir kewirausahaan di kalangan perguruan tinggi dalam komunitas dan perusahaan lokal.

Lebih lanjut, Saha dkk. (2020a, 2020b) juga menyoroti bahwa universitas kewirausahaan berperan sebagai fasilitator yang baik bagi pertumbuhan sosio-ekonomi provinsi, karena adanya pemisahan tugas-tugas baru dan progresif yang meningkatkan nilai melalui munculnya pengetahuan dan proses penemuan kewirausahaan (EDP). Dari sudut

pandang mekanisme pendukung perguruan tinggi, universitas wirausaha memainkan fungsi penting dalam pembangunan lokal dan keuangan yang berkelanjutan: mencari tahu keuntungan besar jika berafiliasi dengan proses inovasi sosial; mengizinkan unsur-unsur penting yang mendorong proses pengembangan inovasi sosial dan kewirausahaan sosial; dan mendukung arus informasi yang positif untuk menciptakan pengetahuan diam-diam yang unik yang mendukung penyebaran pengetahuan regional untuk meningkatkan ekosistem kewirausahaan yang berkelanjutan.

Sehubungan dengan manfaat universitas wirausaha yang telah disebutkan di atas, penting untuk disebutkan bahwa saat ini, universitas wirausaha bertindak sebagai fasilitator penting dalam mengubah persepsi untuk mendukung Perguruan Tinggi yang lebih menekankan pada “universitas wirausaha” sebagai konsepsi “misi ketiga” (Saha dkk., 2020a, 2020b; Saha dan Saha 2020c). Kesan ini memungkinkan untuk mengembangkan kerangka konseptual untuk menggabungkan wawasan pendekatan operasional universitas kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial yang menarik salah satu kegiatan terkemuka dari HEI yang memberdayakan untuk mengeksplorasi prospek masa depan dan mengintegrasikan masyarakat global secara efektif. Oleh karena itu, tujuan komprehensif dari pengamatan ini adalah untuk menentukan ada atau tidaknya institusi di antara tahapan peningkatan universitas kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial yang terhubung dengan fasilitas pendukung pengembangan ekonomi berbasis pengetahuan di perguruan tinggi dan peningkatan lebih lanjut. perkembangan perekonomian daerah.

Selain itu, kontribusi teoretis dari pokok bahasan bab ini terutama didasarkan pada bidang evolusi dan peran strategis universitas kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial yang mencakup bidang-bidang penting pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan regional. Di sisi lain, kontribusi praktis dari bab ini meningkatkan kesadaran tentang kemungkinan universitas wirausaha saat ini dalam konteks triple helix, quadruple helix, dan pertumbuhan ekonomi berbasis pengetahuan inklusif serta transformasi hak PT menjadi lembaga regional. , universitas revolusioner, dan kewirausahaan. Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai saran bagi organisasi lokal yang mencari kontribusi universitas-universitas booming dalam memahami sistem keuangan berbasis utama dengan munculnya proses progresif sosial yang mendorong kewirausahaan sosial.

Untuk menggambarkan isi penelitian ini, bab ini terdiri dari enam bagian tambahan. Bagian pertama berfokus pada mengidentifikasi kerangka teori mengenai peran universitas wirausaha, dengan memfasilitasi strategi pengembangan ekonomi berbasis pengetahuan pada institusi pendidikan tinggi. Bagian kedua merangkum kontribusi dan pengaruh universitas kewirausahaan dalam inovasi sosial serta subbagian ekosistem inovasi sosial dan pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan. Subbagian ketiga membahas peran universitas wirausaha sebagai agen ekonomi pengetahuan, serta dampak strategis universitas wirausaha terhadap pengembangan pengetahuan dan daya saing. Oleh karena itu, bagian empat ini memperluas diskusi dengan mengatasi tantangan terkait peran strategis universitas kewirausahaan dan gabungan strategi inovasi sosial yang mendukung penyebaran pengetahuan Perguruan Tinggi dan meningkatkan pembangunan sosio-ekonomi. Selanjutnya, bagian lima menyajikan solusi dan rekomendasi sehubungan dengan permasalahan, pengaruh, dan tantangan. Terakhir, bagian keenam berisi rekomendasi dan kesimpulan. Selain itu, sebagai hasil dari upaya gabungan universitas kewirausahaan dan ekosistem

inovasi sosial untuk mendukung pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan di perguruan tinggi yang terus bergerak maju untuk pembangunan ekonomi regional, bagian ini menyoroti perlunya studi yang lebih rinci mengenai topik tersebut, yang mana dilanjutkan oleh bab ini.

10.2 LATAR BELAKANG TEORI UNIVERSITAS WIRAUSAHA DAN EKOSISTEM INOVASI SOSIAL

Konteks teoretis dari gagasan “universitas wirausaha” dan meningkatnya sikap ekosistem inovasi sosial menentukan bahwa di era modernisasi dan industrialisasi, baik universitas wirausaha maupun ekosistem inovasi sosial dipandang sebagai sumber pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan regional. Dengan demikian, konsepsi universitas kewirausahaan semakin diakui sebagai persepsi utama mengenai penyebaran pengetahuan, pembangunan sosio-ekonomi, dan pengembangan kompetensi regional. Di sisi lain, universitas kewirausahaan dapat memainkan peran pendidikan yang penting untuk memfasilitasi diskusi mengenai cara pengembangan kewirausahaan. Berkaitan dengan konsepsi ini, Jami dan Gökdeniz (2020) juga menyebutkan bahwa kewirausahaan universitas dapat bertindak sebagai proses yang terdefinisi dengan baik dan implisit di mana universitas juga dapat membantu bisnis baru (start-up) untuk membangun model bisnis yang inovatif, menerapkan sistem, dan melatih sumber daya manusia, yaitu sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan bisnisnya secara profesional.

Untuk menguji dampak universitas wirausaha terhadap PT, beberapa aspek utama yang mendukung strategi dan kebijakan kepemimpinan top-down universitas wirausaha terhadap pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan telah diusulkan oleh Bezanilla dkk. (2020); Audretsch dkk. (2012); Lehmann dkk. (2020); dan Pinheiro dkk. (2015), misalnya, memberdayakan dan mendorong kewirausahaan akademik; mengembangkan budaya, sikap, dan bakat kewirausahaan dalam lembaga-lembaga yang berperan penting dalam menciptakan dan mendorong pertumbuhan dan daya saing ekonomi daerah; dan menghasilkan kemampuan pendanaan mereka sendiri dan mendirikan kantor transfer teknologi dan inkubator mereka sendiri.

Kirby (2004, 2006) menyatakan bahwa peran universitas kewirausahaan sebagai proses pengembangan pengetahuan bertindak seperti kekuatan pendorong yang mencerminkan keterampilan dan kreativitas individu dan menghasilkan kemauan untuk mencapainya. Oleh karena itu, perlu digarisbawahi bahwa konsep atau pendekatan kewirausahaan universitas bukanlah sebuah konsep terobosan, karena ia memiliki berbagai makna, strategi, dan identitas berdasarkan pengertian komersialisasi, kewirausahaan, tata kelola yang baik, inovasi, penciptaan usaha baru, kemampuan kerja, dan lain-lain.

Sebaliknya, Kamran dkk. (2021) menekankan bahwa ekosistem kewirausahaan dianggap sebagai tulang punggung negara mana pun dalam pembangunan sosial ekonomi karena kemampuan mereka untuk mengembangkan inkubator bisnis. Karena kewajiban mereka untuk mendukung rencana pengembangan Science With and For Society (SWAFS) Uni Eropa, inkubator bisnis pertama kali muncul dalam kesadaran publik melalui kegiatan universitas kewirausahaan, khususnya di universitas sektor publik (UE). Tujuan utama dari strategi ini adalah untuk memberikan dukungan ilmiah dan teknologi yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan industri modern. Menurut Delaney dkk. (2020), semua instrumen kebijakan, termasuk Horizon 2020, harus menumbuhkan pengakuan bahwa kodekode itu ada

pada masyarakat, pemangku kepentingan, dan pengguna akhir. Demikian pula Bouncken dan Kraus (2021); Ac dkk. (2017); Roundy dkk. (2017); Audretsch dkk. (2019); Hannon (2013); dan Hannon dkk. (2006) juga menekankan konsep persepsi universitas wirausaha yang menunjukkan gagasan mendasar dari ekosistem kewirausahaan. Hal ini menunjukkan bahwa melalui pola pikir kewirausahaan, perusahaan atau lembaga pendidikan tinggi (HEI) akan memiliki potensi untuk mencapai keunggulan dibandingkan pesaingnya, secara unik berdasarkan sumber daya, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (KSA) yang ada.

Masing-masing, dari sudut pandang pembangunan sosial, Biggeri dkk. (2018) menunjukkan bahwa sistem inovasi sosial dapat diilustrasikan sebagai fenomena masyarakat di mana pendekatan multidisiplin (pebisnis, akuntansi, ekonom, dan sosiolog) serta kontributor multistakeholder (pembuat kebijakan, teknokrat, peneliti, investor) bersama-sama berupaya untuk menghadapi tantangan dan memenuhi kebutuhan sosial dengan lancar, misalnya dengan menyediakan kondisi kerja yang lebih baik, fasilitas pendidikan, pengembangan masyarakat, atau layanan kesehatan yang lebih baik dibandingkan solusi yang ada, serta memperluas dan memperkuat masyarakat sipil.

Mengenai persepsi inklusif universitas kewirausahaan dan efek sinergis ekosistem inovasi sosial, Saha dan Sáha (2020c) menyatakan bahwa kedua pendekatan tersebut saling berhubungan dan saling terkait untuk meningkatkan kewirausahaan sosial yang tertanam dalam proses penemuan kewirausahaan. Terkait masalah ini, Sinclair dkk. (2018) menyebutkan bahwa pada dasarnya inovasi sosial dapat dianggap sebagai pendekatan “khas dan efektif” yang muncul sebagai respons untuk memenuhi dampak yang tidak diinginkan, yaitu masalah dan kebutuhan sosial yang didorong dan dimotivasi oleh tujuan sosial.

Borzaga dan Bodini (2012), sebaliknya, menyatakan bahwa tujuan inovasi sosial tidak hanya untuk menghadapi perubahan teknologi yang radikal, yang merupakan fenomena yang muncul dalam kewirausahaan sosial, namun juga untuk menciptakan lingkungan untuk menemukan solusi alternatif dan penutupan. Kesenjangan sosial di pasar dan sektor publik. Hal ini juga memungkinkan identifikasi pendekatan terbaik untuk memberdayakan sumber daya manusia yang ada, khususnya dari kelompok yang kurang terlayani, dengan mengaktifkan keterampilan inti mereka dan menggabungkannya dalam proses inovasi.

Selanjutnya, peneliti Benneworth dan Cunha (2015) juga menyatakan bahwa universitas kewirausahaan berkontribusi terhadap proses inovasi sosial yang dapat diakui dengan mendorong proses pengembangan pengetahuan yang membantu memajukan proses dengan memfasilitasi kemajuan antar tahapan, baik melalui pengetahuan yang ada atau sesuatu yang diciptakan bersama. dengan masyarakat yang terkena dampak; menyediakan sumber dayanya, baik melalui dukungan finansial langsung atau akses terhadap infrastruktur dan aset universitas dalam proses inovasi; dan mendukung proses inovasi sosial, baik dengan memberi nasihat kepada para inovator sosial tentang cara mengakses sumber daya pengetahuan eksternal atau membujuk mereka untuk melakukannya.

Lebih jauh lagi, untuk menunjukkan peran universitas kewirausahaan dalam pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan dan sistem inovasi sosial di perguruan tinggi, Saha dkk. (2020b), Saha dan Sáha (2020c) juga menggambarkan bahwa perspektif universitas kewirausahaan yang menantang dapat dipandang sebagai cara penting untuk keberhasilan implementasi dampak baik HEI terhadap pembangunan masyarakat dan disrupsi teknologi.

Perspektif Pemberdaya Utama Universitas Wirausaha dalam Kerangka Ekonomi Berbasis Pengetahuan Perguruan Tinggi

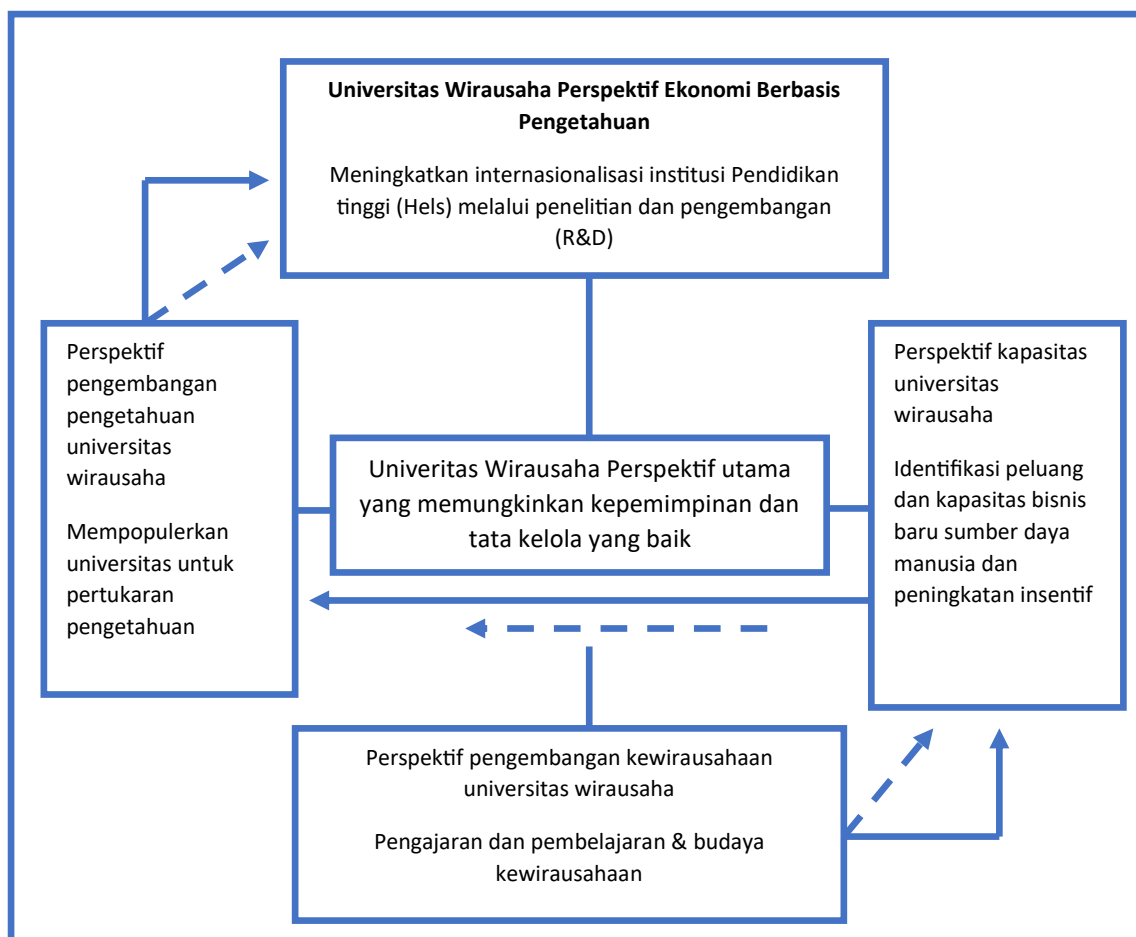
Mengenai perspektif pemberdayaan universitas kewirausahaan, Agarwal dkk. (2007) dan Audretsch dan Berlitski (2013) menunjukkan bahwa peran utama universitas kewirausahaan dapat dianggap sebagai dukungan penting dalam masyarakat, yang didasarkan pada pengetahuan tacit yang unik. Selain itu, mereka juga menunjukkan perubahan persepsi terhadap Perguruan Tinggi yang lebih menekankan pada “universitas wirausaha” sebagai konsepsi “misi ketiga”. “A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities” (2019) OECD mengidentifikasi tujuh bidang aksi dan inisiatif spesifik, termasuk kepemimpinan dan tata kelola, kapasitas organisasi, sumber daya manusia dan insentif, pengembangan kewirausahaan dalam pengajaran dan pembelajaran, jalur bagi wirausaha, dan universitas-bisnis/ hubungan pertukaran pengetahuan eksternal untuk mengukur dan mentransformasikan peran kewirausahaan institusi melalui alat penilaian mandiri dan manajemen digital multidimensi (www.heinnovate.eu/en).

Selain itu, atribut utama universitas kewirausahaan (termasuk manajemen dan tata kelola yang kuat, potensi insentif, pembelajaran kewirausahaan, dan mempertahankan semangat kewirausahaan) terutama memfasilitasi pertumbuhan yang didorong oleh pengetahuan, yaitu pembangunan ekonomi regional. Sejalan dengan itu, penelitian ini mengambil inisiatif untuk mengkaji bagaimana memanfaatkan sebaik mungkin sistem pendukung efektif yang tersedia, yang mempertimbangkan semua aspek, pengaturan kelembagaan, dan sumber daya yang dapat membantu kesuksesan wirausaha di masa depan. Untuk mengidentifikasi perspektif pendukung utama universitas kewirausahaan dan dampaknya terhadap pengembangan proses pengembangan pengetahuan, penting untuk memahami bagaimana ekosistem kewirausahaan dan sistem inovasi peningkatan pengetahuan berfungsi.

Gambar 10.1 menggambarkan pandangan-pandangan utama universitas-universitas wirausaha yang mendukung ekonomi berbasis pengetahuan di perguruan tinggi. Secara bersamaan, Shepherd dan Patzelt (2011); Kuckertz dan Wagner (2010); Paroki (2010); dan Abdelkafi dan Hansen (2018) juga menyatakan bahwa pengembangan pengetahuan kewirausahaan dimulai dari konteks universitas. Sejalan dengan itu, mereka juga mengungkapkan bahwa perguruan tinggi juga mampu mendukung faktor ekonomi eksternal yang menginspirasi kepemimpinan dan tata kelola yang baik, meningkatkan kemampuan organisasi, mendorong semangat belajar kewirausahaan, mengembangkan hubungan interpersonal dengan universitas atau hubungan eksternal untuk pertukaran pengetahuan, dan akhirnya meningkat ke tingkat yang lebih tinggi. internasionalisasi lembaga pendidikan (HEI) melalui sumber daya penelitian dan pengembangan (R&D) dan penetapan strategi pembangunan berkelanjutan.

Namun, untuk menyelidiki hubungan antara unsur-unsur pendukung utama universitas kewirausahaan dan limpahan pengetahuan Perguruan Tinggi serta untuk mengukur dimensi kewirausahaan, diperlukan untuk mengetahui masing-masing universitas dan kegiatan strategisnya bagaimana mereka mendorong dan memberdayakan semangat kewirausahaan dalam institusi. lingkungan dan budaya. Hal ini terutama bergantung pada empat dimensi penting, yaitu sumber daya manusia, sumber daya, dan aktivitas; manajemen strategis dan lingkungan jaringan dan pengembangan bisnis; kegiatan masyarakat dan

komunikasi; dan indikator kinerja serta contoh praktik yang baik. Seperti kasus proyek LISTO (2020) yang dapat dijadikan pertimbangan, cara mereka merekomendasikan pendekatan tiga langkah untuk menganalisis dimensi kewirausahaan universitas sebagai pendekatan kolaboratif bersama yang mempercepat proses inovasi sosial dan mengintegrasikan pengetahuan eksplisit untuk mencapai nilai sosial.

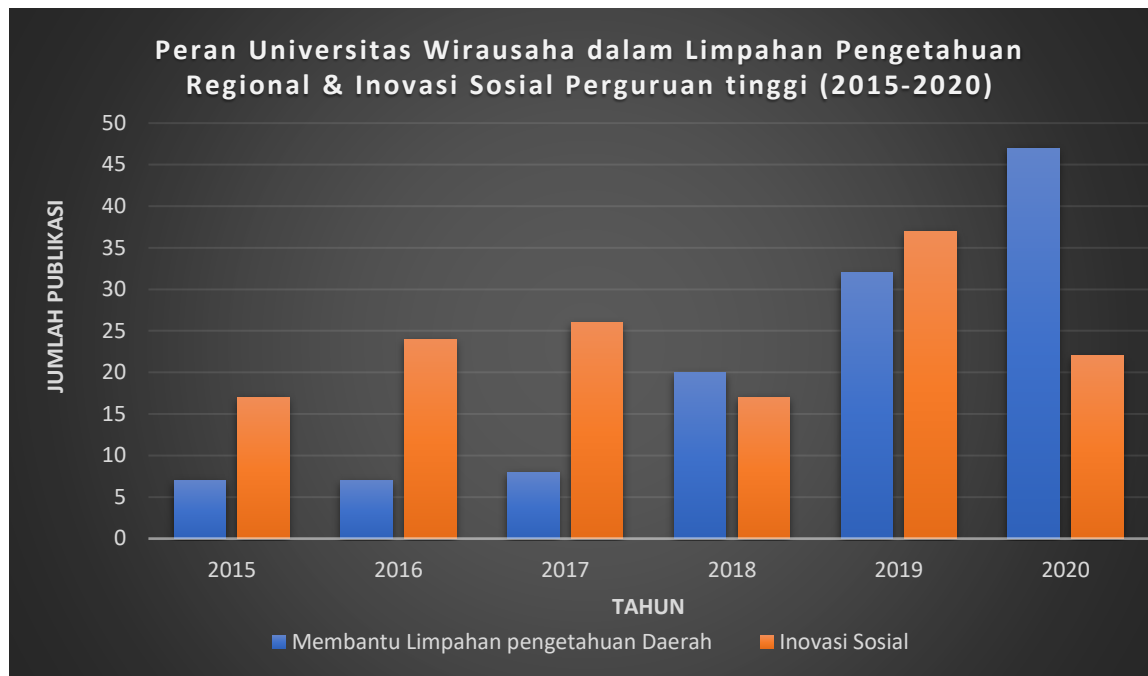


Gambar 10.1 Perspektif pendukung utama universitas kewirausahaan mendukung ekonomi berbasis pengetahuan di Perguruan Tinggi (interpretasi sendiri)

Universitas Wirausaha dalam Rangka Limpahan Pengetahuan Daerah dan Inovasi Sosial Perguruan Tinggi

Beberapa sarjana, seperti Agarwal dkk. (2007) dan Audretsch dan Berlitski (2013), menekankan bahwa teori limpahan pengetahuan kewirausahaan terutama bermanfaat untuk memahami bagaimana aktivitas ekosistem kewirausahaan dan sistem inovasi peningkatan pengetahuan. Demikian pula, Fichter dkk. (2016); Shepherd dan Patzelt (2011); Kuckertz dan Wagner (2010); Paroki (2010); dan Abdelkafi dan Hansen (2018) juga menyatakan bahwa pengembangan pengetahuan kewirausahaan dimulai dari konteks universitas. Para pakar yang disebutkan di atas juga mengamati bahwa universitas dapat mendukung faktor ekonomi eksternal seperti UKM dan perusahaan rintisan (start-up) yang mengembangkan produk berbasis teknologi. Karena hal ini mengilhami kepemimpinan dan tata kelola yang baik, meningkatkan kemampuan organisasi, mendorong semangat pembelajaran kewirausahaan,

mengembangkan hubungan antarpribadi dengan universitas atau hubungan eksternal untuk pertukaran pengetahuan, dan pada akhirnya meningkatkan internasionalisasi institusi pendidikan tinggi (HEI) melalui sumber daya penelitian dan pengembangan mereka. penerapan strategi pembangunan jangka panjang.



Gambar 10.2 Representasi grafis posisi universitas wirausaha dalam pengembangan pengetahuan regional dan inovasi sosial Perguruan Tinggi selama 5 tahun terakhir (2015–2020), kutipan laporan dari WOS

Untuk menunjukkan peran khusus universitas wirausaha dalam konteks limpahan pengetahuan regional Perguruan Tinggi seperti yang ditunjukkan di bawah ini pada Gambar. 2 (representasi grafis yang menunjukkan laporan kutipan 5 tahun terakhir (2015-2020) dari database Web of Science tentang peran universitas wirausaha di Perguruan Tinggi dan inovasi sosial). Penting untuk menyoroti dan mengkaji cara-cara relatif dari limpahan pengetahuan yang didorong oleh inovasi universitas wirausaha yang mempengaruhi ekosistem inovasi sosial dalam konteks limpahan pengetahuan regional dari Perguruan Tinggi. Hasilnya, hal ini memberikan signifikansi regional dan organisasi, serta pertumbuhan ekonomi berbasis kompetensi dan pengetahuan. Selain itu, membangun pusat inovasi berbasis kewirausahaan dan pengetahuan yang unik memerlukan perspektif dinamis dari universitas wirausaha. Sedangkan universitas kewirausahaan mengeksplorasi upaya untuk meningkatkan penggunaan pengetahuan tacit di wilayah atau negara, retensi pengetahuan di UKM, dan dinamika pengetahuan.

Menurut peneliti Pugh dkk. (2018), peran strategis universitas wirausaha sebagai komponen pengetahuan dan inovasi regional semakin menonjol dalam beberapa tahun terakhir. Oleh karena itu, Fayolle dan Redford (2014) dan Mian (2011) juga berasumsi bahwa komponen terpenting dari universitas wirausaha memainkan fungsi penting dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi daerah yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi daerah dan penciptaan kekayaan.

Sejalan dengan itu, untuk menunjukkan kontribusi dan pengaruh universitas kewirausahaan dalam ekosistem inovasi sosial, Medvedeva (2015) mengidentifikasi bahwa dinamika sosial universitas kewirausahaan berkaitan dengan penentuan keadaan transformasi mereka dari entitas penghasil pengetahuan menjadi elemen masyarakat sipil yang utuh. Secara lebih spesifik, untuk memahami peran penting “universitas wirausaha” yang memberdayakan inovasi sosial, perlu diuraikan pendekatan kolektifnya (AID), yaitu mengadopsi pengetahuan baru, meningkatkan pengetahuan yang sudah ada, dan mengembangkan pengetahuan baru untuk mengumpulkan informasi berbasis kerangka pembangunan sosial. Secara konsisten, hal ini juga menjelaskan bahwa usaha sosial bersifat dinamis dalam berbagai bidang, termasuk administrasi sosial individu, pengambilan metropolitan, administrasi ekologi, dan pengaturan administrasi publik lainnya. Akibatnya, para peneliti memilih untuk memusatkan upaya mereka pada wirausaha sosial integrasi kerja (WISEs) untuk memfasilitasi kolaborasi internasional.

Universitas Wirausaha dalam Kerangka Ekosistem Inovasi Sosial dan Pembangunan Ekonomi Berbasis Pengetahuan

Sehubungan dengan isu yang kontroversial ini, terdapat kesepakatan universal bahwa kesenjangan antara kemajuan ekonomi dan kesejahteraan semakin melebar lebih cepat dibandingkan sebelumnya. Pada saat yang sama, munculnya perspektif komprehensif universitas kewirausahaan telah menjadi salah satu mekanisme utama untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi berbasis sosial dan pengetahuan secara nasional dan internasional. Selain itu, perlu diketahui bahwa untuk menghadapi tantangan masyarakat, peran kontribusi universitas kewirausahaan sangat besar. Melalui spin-off akademis untuk meningkatkan inovasi, sumber daya, dan tindakan untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan, upaya strategis universitas wirausaha memperkuat peran lingkungan sosial dan kelembagaan dalam proses inovasi sosial (SDGs).

Selain itu, bab ini lebih menekankan pada bagaimana ekosistem inovasi sosial dan pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan menyiratkan pentingnya universitas kewirausahaan, perspektif luas yang telah diakui sebagai pendekatan efektif untuk mendorong sistem inovasi sosial, dan pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan melalui limpahan pengetahuan provinsi. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud untuk menyoroti tantangan-tantangan baru dan keragaman konteks sosio-ekonomi. Misalnya:

- ❖ Inklusivitas dalam pendidikan tinggi
- ❖ Inklusivitas dalam inovasi
- ❖ Inklusivitas dalam inovasi sosial
- ❖ Inklusivitas dalam proses pengembangan universitas
- ❖ Inklusivitas dalam pembangunan sosial dan kewirausahaan sosial
- ❖ Inklusivitas dalam pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan

Mengonfirmasi hal ini, peneliti Johannes Carl (2020) menyatakan bahwa pandangan universitas kewirausahaan yang luas memiliki inspirasi besar terhadap perubahan paradigma yang bertahan lama dari pendidikan teknologi ke proses pembangunan sosial. Studinya menekankan keterkaitan dua bidang penelitian yang sedang berkembang, yaitu ekosistem inovasi sosial dan pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan (yaitu, ekosistem kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial) yang secara naluriah menciptakan pengembangan kewirausahaan sosial. Oleh karena itu, penting untuk menyebutkan karya

reformasi sosial Profesor Dr. Muhammad Yunus (2007) di Bangladesh. Untuk mengentaskan kemiskinan melalui inovasi sosial dan pengembangan kewirausahaan sosial, pada tahun 2007, ia pertama kali mengambil inisiatif untuk mencetuskan konsep program kesadaran “inovasi” sosial di kalangan akademisi dan peneliti.

10.3 METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menyikapi metode kerangka perspektif kewirausahaan universitas dan ekosistem inovasi sosial dengan pendekatan kualitatif dan tinjauan literatur. Fokusnya adalah menstimulasi dan mendorong perguruan tinggi untuk menciptakan lingkungan kewirausahaan yang menyebarkan pengetahuan regional dan pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan. menyelidiki dengan cara penemuan. Pendekatan tinjauan literatur kualitatif ini mencakup beberapa bentuk tinjauan konstruktivis untuk memiliki landasan koheren yang dapat mendukung dan membenarkan perspektif universitas kewirausahaan yang berbeda.

Tujuan dari penelitian akademis mengenai universitas wirausaha ini adalah untuk membahas pertimbangan teoritis (diperoleh dari persepsi beragam peneliti mengenai ide dan perspektif tematik yang berbeda) yang meninjau transformasi universitas wirausaha, kontribusi universitas wirausaha yang mempengaruhi penyebaran pengetahuan regional melalui kewirausahaan. peningkatan kapasitas dan penciptaan peluang bisnis baru untuk memfasilitasi inovasi sosial (Tabel 10.1). Berdasarkan pendekatan logis, beberapa asumsi penelitian penting telah dikembangkan dan diciptakan oleh pemahaman konseptual universitas wirausaha dan ekosistem inovasi sosial. Penalaran induktif, secara umum, mengacu pada tingkat dukungan terhadap jenis representasi pengetahuan tertentu yang menunjukkan tingkat pengetahuan tertentu, yang berasal dari teori-teori ilmiah (seperti proses penemuan kewirausahaan, strategi inovasi regional, dan pengetahuan untuk pertumbuhan regional) dan memanfaatkan pendekatan modern terhadap aktivitas strategis dan dinamis dari universitas wirausaha, peran institusi pendidikan tinggi (HEI), dan ekosistem inovasi sosial.

Dalam bab ini penelitian kami terutama menyoroti bidang-bidang berikut:

- ❖ Konseptualisasi peran universitas kewirausahaan pada institusi pendidikan tinggi (HEI).
- ❖ Perspektif dan elemen pendukung utama universitas kewirausahaan yang mempengaruhi limpahan pengetahuan regional terkait dengan inovasi sosial.
- ❖ Studi eksplorasi hubungan universitas kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial.
- ❖ Kedua pendekatan tersebut (universitas wirausaha dan inovasi sosial) berdampak pada faktor-faktor yang memperkuat dan meningkatkan potensi inovasi sosial regional, dan pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan regional.

Mengenai topik yang menantang ini, penting untuk menyatakan bahwa tujuan utama dari penelitian ini bukanlah untuk menyelidiki kegiatan operasional “universitas wirausaha.” Perlu disebutkan bahwa penelitian ini terutama berfokus pada menyoroti “ekosistem kewirausahaan yang mendorong inovasi sosial,” yang dilakukan dengan sengaja (untuk meningkatkan pengetahuan regional serta kemampuan inovatif universitas kewirausahaan). Tujuan mempersempit definisi kegiatan kewirausahaan, di sisi lain, diakui dalam kenyataan bahwa hal ini mendorong universitas kewirausahaan agar kompatibel dengan penguatan

konseptual dari strategi pengembangan pengetahuan inovatif, yang merupakan pendekatan berulang-ulang phronetic (yaitu, studi fenomena sosial berdasarkan interpretasi kontemporer) universitas kewirausahaan untuk memandu ekosistem kewirausahaan untuk pengembangan pengetahuan regional dan internasionalisasi universitas kewirausahaan.

Hasilnya, penelitian ini memungkinkan kita untuk memahami perspektif tangkas universitas wirausaha mengenai pengembangan pengetahuan regional dan strategi inovasi sosial yang menekankan aktivitas kewirausahaan HEI dan meningkatkan program peningkatan pengetahuan regional untuk mendorong pertumbuhan dan potensi ekonomi regional. Meski proses produksi ilmu pengetahuan pada perguruan tinggi kreatif mempunyai daya tarik global, namun penerapannya dalam kerangka *Knowledge for Growth* (K4G) harus orisinal. Akibatnya, aktivitas kewirausahaan universitas dan pendekatan kebijakan yang dipertimbangkan dalam dimensi sosial untuk pembangunan berkelanjutan, serta untuk menginspirasi semangat kewirausahaan pembangunan masyarakat mahasiswanya, memainkan peran penting. Oleh karena itu, pentingnya penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan pengetahuan regional HEI yang didorong oleh inovasi mendorong tantangan pembangunan masyarakat yang secara khusus mempercepat kapasitas internasionalisasi HEI, dan kemampuan belajar melalui penelitian dan pengembangan (Litbang) mereka.

Tabel 10.1 Metodologi penelitian upaya gabungan universitas kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial dalam pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan di Perguruan Tinggi (interpretasi sendiri)

Aliran utama penelitian	Jumlah artikel yang digunakan dari database berbeda (WOS, SCOPUS & lainnya)	Subyek penelitian	Pertanyaan penelitian
Universitas kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial memiliki perspektif yang berbeda (Benneworth & Cunha, 2015;. Biggeri dkk., 2018)	27 (kira-kira)	Proses dan elemen universitas kewirausahaan dan inovasi sosial	Kontribusi universitas wirausaha dalam inovasi sosial (bagaimana pengaruhnya?)
Universitas kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial mendukung pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan regional (Fuster et al., 2019; Baporikar, 2019; Carayannis & Campbell, 2012)	30 (kira-kira)	Upaya gabungan universitas wirausaha dan ekosistem inovasi sosial dalam pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan regional	Efek positif universitas wirausaha dan ekosistem inovasi sosial memperkuat dan meningkatkan potensi inovasi sosial regional, dan pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan

			regional (mengapa penting bagi pertumbuhan pengetahuan regional?)
Konseptualisasi peran universitas kewirausahaan terhadap institusi pendidikan tinggi (HEI) dan penyebaran pengetahuan (Audretsch & Link, 2018a, 2018b; Baporikar, 2019)	28 (kira-kira)	Peran universitas wirausaha terhadap institusi pendidikan tinggi (HEI)	Perspektif dan elemen pendukung utama universitas kewirausahaan yang mempengaruhi penyebaran pengetahuan regional (apa tujuan utamanya?)

10.4 TRIPLE HELIX DAN PERTUMBUHAN EKONOMI BERBASIS PENGETAHUAN

Menanggapi persoalan kontekstual triple helix, quadruple helix, dan pertumbuhan ekonomi berbasis pengetahuan yang inklusif serta hubungan antara universitas kewirausahaan dan aspek sosial, bab ini mengambil inisiatif untuk mengidentifikasi bagaimana ekosistem inovasi sosial dapat memicu peningkatan ekonomi berbasis pengetahuan. perkembangan. Menyetujui konsensus tersebut, beberapa peneliti juga mengungkapkan bahwa perspektif inklusif dari universitas kewirausahaan mempunyai dampak yang besar terhadap perubahan paradigma yang sedang berlangsung dari pendidikan teknologi ke sistem pembangunan sosial. Selain itu, hal ini juga menunjukkan bahwa kedua persepsi tersebut mempunyai kaitan erat dengan dua bidang penelitian yang sedang berkembang, yaitu ekosistem kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial yang secara otomatis memulai pengembangan kewirausahaan sosial.

Demikian pula, ketika mempertimbangkan inspirasi kegiatan kreatif dan difusi pengetahuan universitas kewirausahaan serta pendekatan rasional terhadap inovasi sosial, penelitian ini menyelidiki bagaimana pengetahuan institusional atau regional, inovasi, inovasi sosial, dan lingkungan (yaitu, lingkungan alam) saling berinteraksi. - bertindak. Berkenaan dengan isu yang diperdebatkan ini, penting untuk menjelaskan perbedaan antara pendekatan triple helix kewirausahaan dan evolusioner serta gagasan quadruple helix, yaitu cara-cara produksi pengetahuan yang berbeda, dalam kaitannya dengan subjek yang kontroversial ini. Sejalan dengan isu tersebut dalam konteks "hubungan universitas-industri-pemerintah," *Triple Helix* (TH) berfokus pada produksi dan penerapan pengetahuan, yang membahas interaksi dan keterkaitan antara akademisi, industri, dan pemerintah untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dan sosial, seperti pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan dan penciptaan masyarakat berbasis pengetahuan.

Di sisi lain, quadruple helix (QH) berfokus terutama pada kebutuhan akan sistem inovasi komunitas (CIS) yang dipimpin oleh universitas, yang melengkapi kekurangan dan kekurangan institusi universitas nasional di sebagian besar negara berkembang. Mengenai universitas-universitas nasional, telah diamati bahwa mereka sering dihadapkan pada tantangan untuk menunjukkan pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan (melalui struktur multi-tahap di tingkat nasional, internasional, dan trans-nasional) dan struktur inovasi, yang ditandai dengan bantuan penggunaan serangkaian pengetahuan khusus dan skema inovasi sosial.

Menanggapi pendekatan ini, banyak peneliti, misalnya Carl (2020); Etzkowitz dan Leydesdorff (2000); dan Carayannis dan Campbell (2012), menekankan bahwa melalui model quadruple helix ini, universitas nasional maupun internasional mendapatkan inspirasi untuk mengembangkan sistem inovasi komunitas dalam sistem inovasi nasional yang ada yang meningkatkan kemampuan masyarakat untuk memobilisasi dan menggunakan sumber daya, mengoordinasikan pelatihan pengetahuan dan sumber daya manusia, dan mengerahkan lembaga-lembaga untuk melakukan eksperimen favorit mengenai aktivitas dan fungsi yang dilakukan oleh warga di tingkat akar rumput dan komunitas lokal (Carayannis & Campbell, 2009).

Selain itu, telah diamati bahwa penciptaan pengetahuan dan persepsi PT serta pendekatan pengembangan masyarakat yang dilakukan oleh masyarakat sipil secara signifikan mempengaruhi perspektif TH dan QH. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan minat yang besar terhadap pengembangan ekosistem kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial, yang, di satu sisi, menstimulasi kapabilitas dinamis untuk meningkatkan daya tarik institusi dan, di sisi lain, menyediakan platform yang sesuai untuk pengembangan kapabilitas inovatif merangsang daerah dan negara untuk menciptakan lingkungan yang inovatif, meskipun memulai sistem inovasi sosial dan pertumbuhan ekonomi berbasis pengetahuan bukanlah proses yang mudah, terutama melalui korespondensi antara sistem pengetahuan (inovasi) yang maju dan kemajuan (berkualitas tinggi) di perguruan tinggi. masyarakat sipil. Oleh karena itu, kita tidak bisa tidak setuju bahwa saat ini terdapat beberapa dimensi sosial dalam reformasi institusi pendidikan tinggi (HEI) yang mendukung sistem inovasi sosial.

Ekosistem Kewirausahaan dan Ekosistem Inovasi Sosial Mempengaruhi Pembangunan Ekonomi Berbasis Pengetahuan

Untuk membenarkan pengaruh ekosistem kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial terhadap pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan, arah penelitian yang diusulkan akan menganalisis signifikansi pendekatan koheren universitas kewirausahaan. Penjelasan mengenai proses pengembangan pengetahuan daerah dan daya saing yang mendorong kewirausahaan sosial, serta daya saing perusahaan melalui pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan. Perspektif dinamis dari universitas kewirausahaan mendapatkan banyak perhatian karena inspirasi utama mereka yang mendukung perguruan tinggi dan perusahaan (UKM) untuk menanggapi tantangan pengembangan pengetahuan regional melalui perluasan jaringan bisnis untuk mencapai manfaat sosial. Fuster dkk. (2019) dan Baporikar (2019) juga menekankan bahwa universitas kewirausahaan mendukung sistem inovasi berbasis pengetahuan regional dan mempromosikan pengetahuan tacit daerah, dunia usaha, dan institusi pendidikan tinggi.



Gambar 10.3 Model tematik pengaruh ekosistem kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial terhadap pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan regional (interpretasi sendiri)

Lebih lanjut, Gambar 10.3 menggambarkan pentingnya pengaruh ekosistem kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial terhadap pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan regional. Gambar 10.3 mengilustrasikan tiga elemen penting dari universitas kewirausahaan:

- ❖ Artinya, kemampuan belajar dan mengajar kewirausahaan universitas kewirausahaan
- ❖ Kemampuan internasionalisasi universitas wirausaha
- ❖ Kesadaran sosial universitas wirausaha dan kemampuan penciptaan nilai regional melalui limpahan pengetahuan regional yang disusun berdasarkan pertanyaan tentang bagaimana ekosistem kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial universitas wirausaha mempengaruhi pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan. Sebaliknya, penelitian ini juga menyoroti bahwa inovasi sosial, kewirausahaan sosial, dan persepsi inklusif universitas kewirausahaan memfasilitasi dorongan dan percepatan untuk mengatasi tantangan masyarakat, kebutuhan sosial, dan perubahan sosial yang sistematis. Hal ini meningkatkan kapasitas untuk mengadopsi perubahan dan menciptakan kewirausahaan sosial serta memfasilitasi daerah untuk bersaing dengan sukses guna mendorong semangat jaringan kewirausahaan dan pertumbuhan daerah dan masyarakat yang didorong oleh.

Namun, peran yang lebih tepat dari inisiatif strategis universitas kewirausahaan, yaitu ekosistem kewirausahaan, terlihat merangsang hal-hal berikut, seperti:

- Memberdayakan ide-ide maju untuk inovasi sosial dan pengembangan transformasi – yang meningkatkan kesadaran untuk mendukung inovasi sosial (menumbuhkan kewirausahaan sosial)
- Mendorong tindakan kewirausahaan oleh para pencipta ekonomi berbasis pengetahuan – yang meningkatkan produksi pengetahuan (pembelajaran kewirausahaan)

- Merangsang dukungan ekosistem inovasi sosial – yang mendorong (penciptaan nilai sosial dan perubahan sistematis)
- Meningkatkan proses pengembangan pengetahuan – yang menarik staf internasional dan wirausaha (internasionalisasi)

Hal ini terutama lebih menonjolkan aktivitas komersialisasi tradisional, dan khususnya, di negara-negara berkembang, hal ini merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan sistem inovasi sosial melalui perubahan sistemik dan meningkatkan pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan.

Selanjutnya Muktadir-Al-Mukit dkk. (2016) mengidentifikasi bahwa universitas kewirausahaan lebih menekankan pada tata kelola dan kepemimpinan yang baik untuk mengembangkan pemikiran kewirausahaan dibandingkan pada transfer teknologi (paten, spin-off, dan start-up), yang menunjukkan bahwa ekosistem kewirausahaan dan inovasi sosial mempunyai dampak positif pada pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan regional. Selain itu, studi Kruja, 2013 juga berfokus pada peran strategis universitas kewirausahaan sebagai penyedia dukungan dan layanan penting bagi masyarakat lokal. Sebaliknya, untuk mewakili sikap universitas kewirausahaan terhadap investasi berbasis pengetahuan terutama yang disoroti pada sumber daya manusia, yaitu sumber daya manusia dari perspektif budaya organisasi, hal ini menunjukkan sikap positif terhadap pengembangan pengetahuan institusi, serta mendorong sikap pertumbuhan kewirausahaan. Contoh dari Global Entrepreneurship Monitor (GEM) juga melakukan investigasi untuk meningkatkan pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan (Kruja (2013); Ghouse et al. (2021); Cunha dan Benneworth (2013)).

Namun, Kirby dkk. (2011); Păunescu dkk. (2013); dan Audretsch dan Link (2018a) mengakui bahwa ada hubungan yang mungkin dan koheren antara tanggung jawab sosial dan kewirausahaan sosial di lembaga pendidikan tinggi (HEI) yang perlu ditangani sambil menekankan inisiatif strategis dan ekosistem universitas kewirausahaan. Demikian pula, keterlibatan aktif universitas wirausaha dalam pembangunan regional juga dapat dilihat dalam mengkomersialkan keahlian mereka melalui spin-off, paten, dan lisensi, menurut Audretsch dan Link (2018b) dan Olo dkk. (2020). Selain itu, daerah juga memperoleh keuntungan melalui penciptaan lapangan kerja, spin-off, penyebaran pengetahuan, dan daya tarik talenta-talenta baru.

Selain itu, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana universitas kewirausahaan membantu Perguruan Tinggi dalam pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan, perlu untuk menyoroti contoh “NESTA” (Kitson et al., 2009) (yang menampilkan pengaturan inovasi di universitas-universitas di Inggris). Telah diamati juga bahwa saat ini universitas memilikinya telah memproyeksikan pertimbangan mereka secara signifikan dan lebih komprehensif, agar pertukaran konvensional atas inovasi yang dilindungi di industri mereka dapat berkembang di seluruh dunia, dan menyatukan proses berpikir dan praktik. Untuk membenarkan pertanyaan tentang bagaimana, mengapa, dan apa tujuan utama universitas wirausaha dan inovasi sosial dalam mendukung pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan di perguruan tinggi, penelitian ini mendorong kita untuk memahami tiga proposisi penelitian penting (RP) berikutnya.

RP1: Proposisi penelitian ini menyatakan bahwa efek gabungan dari universitas kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial terhadap strategi pengembangan pengetahuan Perguruan Tinggi dianggap sebagai faktor dan prosedur paling penting untuk membangun

Perguruan Tinggi dan kemampuan inovatif. Dalam konteks rencana pengembangan pengetahuan regional, proses perolehan pengetahuan oleh lembaga kreatif mempunyai dampak global. Jadi, ada peran aktif yang ditujukan pada ekosistem universitas wirausaha dan sikap pengembangan pengetahuan PT untuk pembangunan berkelanjutan dengan melakukan studi sistematis tentang strategi universitas wirausaha yang terutama berfokus pada pengembangan ekonomi berbasis pengetahuan PT (yaitu, peran intrinsik universitas kewirausahaan dan upaya gabungan dari kebijakan inovasi sosial memiliki dampak simbiosis terhadap peningkatan sosial ekonomi. Meskipun dinamisme strategi pengembangan pengetahuan regional juga memiliki efek yang kuat pada ekosistem kewirausahaan, proses penemuan kewirausahaan (EDP).) menciptakan sikap kewirausahaan yang cerdas, inklusif, dan berbasis pertumbuhan di seluruh wilayah).

RP2: Dalam proposisi penelitian ini, hal ini menunjukkan bahwa universitas wirausaha merupakan jalur yang tepat untuk pertumbuhan berbasis pengetahuan dan keterlibatan masyarakat yang akan mendorong kewirausahaan sosial (SE) dan inovasi sosial (SI). Di sisi lain, studi ini juga menentukan peran universitas wirausaha yang mempunyai dampak besar terhadap pertumbuhan regional berbasis pengetahuan di perguruan tinggi. Namun, hal ini merupakan pendekatan kebijakan yang penting dalam mengembangkan asosiasi dan institusi regional untuk mendorong kegiatan kreatif yang mencakup kawasan dengan pengetahuan yang merupakan kemakmuran masa depan Eropa. Hal ini terutama bergantung pada kemampuan daerah untuk memanfaatkan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, yaitu inklusi universitas wirausaha dan ekosistem inovasi sosial yang sangat penting untuk mencapai tujuan pembangunan milenium dan tujuan pembangunan berkelanjutan yang mendorong pertumbuhan wirausaha sosial.

RP3: Argumen ini menekankan perspektif ganda mengenai ambisi strategis universitas wirausaha dan rencana inovasi regional, yang mendorong pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan regional. Di sisi lain, kemampuan dinamis sistem inovasi sosial, prioritas, elemen, dan aspek mendasarnya juga memainkan peran penting (yang didasarkan pada pendapat para pakar akademis berbagai negara serta kerangka UE), karena kedua gagasan tersebut, yaitu, dampak positif universitas kewirausahaan dan prioritas prospektif strategi inovasi sosial, telah memberikan gambaran komparatif mengenai aktivitas institusi pendidikan tinggi terhadap ekosistem kewirausahaan dan pengembangan kewirausahaan yang berorientasi pada pertumbuhan. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa kegiatan nilai tambah universitas wirausaha yang berkinerja tinggi akan menginspirasi lembaga pendidikan tinggi dan daerah kreatif untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (yaitu, untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan mendirikan universitas wirausaha yang meningkatkan produksi pengetahuan) (pembelajaran kewirausahaan).

Selain itu, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana universitas membantu Perguruan Tinggi dalam pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan, perlu untuk menyoroti contoh "NESTA" (Kitson et al., 2009) (yang menampilkan pengaturan inovasi di universitas-universitas di Inggris). Telah diamati juga bahwa saat ini universitas memilikinya telah memproyeksikan pertimbangan mereka secara signifikan dan lebih komprehensif, agar pertukaran konvensional atas inovasi yang dilindungi di industri mereka dapat berkembang di seluruh dunia, dan menyatukan proses berpikir dan praktik.

Untuk membenarkan pertanyaan tentang bagaimana, mengapa, dan apa tujuan utama universitas wirausaha dan inovasi sosial dalam mendukung pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan di perguruan tinggi, penelitian ini mendorong kita untuk memahami tiga proposisi penelitian penting (RP) berikutnya.

RP1: Proposisi penelitian ini menyatakan bahwa efek gabungan dari universitas kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial terhadap strategi pengembangan pengetahuan Perguruan Tinggi dianggap sebagai faktor dan prosedur paling penting untuk membangun Perguruan Tinggi dan kemampuan inovatif. Dalam konteks rencana pengembangan pengetahuan regional, proses perolehan pengetahuan oleh lembaga kreatif mempunyai dampak global. Jadi, ada peran aktif yang fokus pada ekosistem universitas wirausaha dan sikap pengembangan pengetahuan PT untuk pembangunan berkelanjutan dengan melakukan studi sistematis tentang strategi universitas wirausaha yang terutama berfokus pada pengembangan ekonomi berbasis pengetahuan PT (yaitu, peran intrinsik universitas kewirausahaan dan upaya gabungan dari kebijakan inovasi sosial memiliki dampak simbiosis terhadap peningkatan sosial ekonomi. Meskipun strategi pengembangan pengetahuan daerah yang dinamis juga memiliki efek yang kuat pada ekosistem kewirausahaan, proses penemuan kewirausahaan (EDP) menciptakan sikap kewirausahaan yang cerdas, inklusif, dan berbasis pertumbuhan di seluruh wilayah).

RP2: Dalam proposisi penelitian ini, hal ini menunjukkan bahwa universitas wirausaha merupakan jalur yang tepat untuk pertumbuhan berbasis pengetahuan dan keterlibatan masyarakat yang akan mendorong kewirausahaan sosial (SE) dan inovasi sosial (SI). Di sisi lain, penelitian ini juga menentukan peran universitas wirausaha yang mempunyai dampak besar terhadap pertumbuhan regional berbasis pengetahuan di perguruan tinggi. Namun, hal ini merupakan pendekatan kebijakan yang penting dalam mengembangkan asosiasi dan institusi regional untuk mendorong kegiatan-kegiatan kreatif yang mencakup kawasan dengan pengetahuan yang merupakan kesejahteraan masa depan Eropa. Hal ini terutama bergantung pada kemampuan daerah untuk memanfaatkan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, yaitu inklusi universitas wirausaha dan ekosistem inovasi sosial yang sangat penting untuk mencapai tujuan pembangunan milenium dan tujuan pembangunan berkelanjutan yang mendorong pertumbuhan wirausaha sosial.

RP3: Argumen ini tekanan perspektif ganda mengenai ambisi strategi universitas wirausaha dan rencana inovasi regional, yang mendorong pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan regional. Di sisi lain, kemampuan dinamis sistem inovasi sosial, prioritas, elemen, dan aspek mendasarnya juga memainkan peran penting (yang didasarkan pada pendapat para pakar akademis berbagai negara serta kerangka UE), karena kedua gagasan tersebut, yaitu, dampak positif universitas kewirausahaan dan prioritas prospektif strategi inovasi sosial, telah memberikan gambaran komparatif mengenai aktivitas institusi pendidikan tinggi terhadap ekosistem kewirausahaan dan pengembangan kewirausahaan yang berorientasi pada pertumbuhan. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa kegiatan nilai tambah universitas wirausaha yang berkinerja tinggi akan menginspirasi lembaga pendidikan tinggi dan daerah kreatif untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (yaitu, untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan membangun universitas wirausaha yang meningkatkan produksi pengetahuan) (pembelajaran kewirausahaan).

10.5 REKOMENDASI DAN KESIMPULAN

Berdasarkan diskusi kami sebelumnya, penelitian ini mengungkapkan bahwa pendekatan pengembangan pengetahuan Perguruan Tinggi mencakup sejumlah mekanisme kuat yang menumbuhkan pola pikir kewirausahaan dengan menyediakan pemimpin yang tepat, memilih anggota badan pemerintahan yang tepat, dan administrator senior Perguruan Tinggi untuk mempercepat pemerintahan daerah. - keuangan (yaitu, untuk mendorong dan menstimulasi daya saing industri di kawasan melalui pembelajaran kewirausahaan dan meningkatkan inovasi kelembagaan), dan menarik semangat dan ekosistem kewirausahaan melalui internasionalisasi UKM. Yang terakhir, pengungkapan utama dalam bab ini adalah sebagai berikut: upaya yang disengaja dari universitas-universitas wirausaha dan pendekatan produksi pengetahuan yang dilakukan oleh institusi pendidikan tinggi memainkan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan inovasi berbasis pengetahuan dan sistem inovasi komunitas yang memungkinkan untuk mempertahankan ekonomi berbasis pengetahuan. pertumbuhan. Selain itu, bab ini juga memberikan manfaat signifikan yang akan diperoleh universitas kewirausahaan sehubungan dengan proses inovasi sosial, yang mempengaruhi faktor formal, informal, sumber daya, dan kemampuan universitas kewirausahaan untuk meningkatkan pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan di HEI. meskipun beberapa intervensi mungkin terjadi, yang membatasi aktivitas kewirausahaan yang mendorong partisipasi mereka dalam ekonomi pengetahuan modern.

Dari sudut pandang implikasinya, bab ini merupakan tinjauan literatur pragmatis, sehingga sebagian terbatas pada pembahasan pendekatan relatif ekosistem kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial yang memperdebatkan inovasi perguruan tinggi dan pertumbuhan ekonomi berbasis pengetahuan. Tidaklah cukup bagi para akademisi, pembuat kebijakan, dan inovator sosial untuk bersatu dan menyelesaikan dampak sosio-ekonomi yang merangsang pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan.

Dari sudut pandang implikasi praktis, perspektif akademis, dan dimensi sosial serta sudut pandang ekspektasi masa depan, penting untuk disebutkan bahwa, secara praktis, bab ini dapat memberikan beberapa wawasan dan saran menarik bagi mereka yang ingin meningkatkan kualitas universitas. kontribusi terhadap ekonomi berbasis pengetahuan dengan munculnya proses inovatif sosial yang mendorong kewirausahaan sosial. Secara akademis, bab konseptual ini juga dapat menginspirasi generasi muda untuk melakukan penelitian yang lebih baik mengenai ekosistem kewirausahaan dan inovasi sosial serta memperluas pemikiran kewirausahaan untuk perubahan sosial.

Secara sosial, bab ini harus memberdayakan Perguruan Tinggi saat ini dan universitas-universitasnya untuk memberikan kontribusi penting guna memenuhi tuntutan masyarakat melalui kegiatan pengajaran dan studi multidisiplin universitas. Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa persepsi universitas wirausaha terhadap strategi penyebaran pengetahuan regional HEI telah diamati sebagai inisiatif strategis penting yang menghubungkan proses pengembangan pengetahuan HEI melalui ekosistem inovasi sosial dan ekosistem kewirausahaan. Secara singkat, dapat dinyatakan bahwa unsur-unsur formal universitas kewirausahaan (yaitu, kapitalisasi pengetahuan, saling ketergantungan dengan perusahaan dan pemerintah, independensi dengan lingkungan kelembagaan yang berbeda, bentuk perguruan tinggi profesional hibrida, dan renovasi tenaga kerja berketerampilan tinggi) juga memainkan peran penting dalam mempercepat proses penyebaran pengetahuan regional.

Secara lebih spesifik, dapat dikatakan bahwa bab tematik ini terutama menunjukkan pengaruh ekosistem kewirausahaan dan ekosistem inovasi sosial terhadap pertumbuhan ekonomi berbasis pengetahuan regional.

Selain itu, juga dari sudut pandang penelitian masa depan, penelitian ini merekomendasikan bahwa kehadiran keterampilan pengambilan keputusan yang otoritatif dari pemimpin inisiatif di perguruan tinggi akan menumbuhkan inovasi melalui penerapan daya saing industri, meningkatkan produksi pengetahuan regional di wilayah tersebut, dan memecahkan masalah yang ada. muncul di kalangan institusi pendidikan tinggi baik untuk akses yang tepat terhadap pendidikan atau untuk meningkatkan kualitas pendidikan, sistem dan/atau proses inovasi sosial yang berisi beberapa instrumen kuat yang mendorong peneliti, pembuat kebijakan, dan generasi muda untuk memiliki pola pikir inovatif. Oleh karena itu, secara ringkas, dapat diasumsikan bahwa limpahan pengetahuan yang ada di dalam institusi telah mempengaruhi penciptaan pengetahuan baru dan bidang penelitian lintas disiplin. Hal ini memberdayakan perusahaan kecil dan perguruan tinggi regional untuk mengatasi tantangan ekonomi, sosial, dan industri. Dalam bab ini penulis terutama mengeksplorasi dampak ekosistem universitas kewirausahaan, meningkatkan proses pengembangan pengetahuan di perguruan tinggi dan limpahan pengetahuan serta mendorong inovasi sosial. Selain itu, penting untuk digarisbawahi bahwa penelitian terkini mengenai kapabilitas dinamis universitas kewirausahaan dan pendekatan yang muncul telah menarik banyak perhatian karena inspirasi utama yang memfasilitasi perguruan tinggi dan perusahaan kecil (UKM) untuk mencapai pembangunan sosio-ekonomi dan tujuan pembangunan berkelanjutan regional. Lebih jauh lagi, dari sudut pandang pembangunan ekonomi regional yang berbasis pengetahuan, instrumen baru dari strategi inovasi regional (RIS) yang akan datang ini akan berupaya untuk mengatasi permasalahan-permasalahan penting secara ekonomi dari berbagai wilayah di negara-negara kurang berkembang (LCD) atau negara-negara maju (DC). dan negara-negara terbelakang (UDC) secara nasional maupun internasional. Oleh karena itu, diharapkan para pengambil kebijakan daerah, akademisi, industrialis, dan pengusaha memberikan perhatian ekstra, terutama untuk kepentingan ilmu pengetahuan daerah, geografi ekonomi daerah, dan sosiologi ekonomi daerah, serta memperluas peluang bisnis internasional untuk generasi mendatang melalui inisiatif HEI dan aktivitas promosi. Hasilnya, penerapan semangat kewirausahaan, strategi pembangunan daerah akan menghilangkan hambatan terhadap globalisasi, karena menonjolnya universitas kewirausahaan, yaitu Perguruan Tinggi, pembangunan ekonomi regional berbasis pengetahuan yang didorong oleh inovasi, dan pembangunan masyarakat. Oleh karena itu, dapat diasumsikan bahwa strategi pengembangan pengetahuan regional dan inisiatif strategis universitas kewirausahaan akan mempunyai potensi manfaat dalam meningkatkan kestabilan ekonomi regional yang berkelanjutan.

Lebih lanjut, analisis tersebut mengungkapkan bahwa kedua kegiatan tersebut, sampai batas tertentu, mempunyai relevansi global. Untuk menghadapi kesulitan global, saat ini peran proses penemuan kewirausahaan HEI tidak hanya akan memfasilitasi penyebaran pengetahuan regional, namun juga akan memungkinkan dan memfasilitasi untuk menentukan dan menggabungkan jalur terbaik ke depan, yaitu bagaimana daerah dapat memperkuat sumber daya yang ada saat ini. daya saing sekaligus menciptakan nilai sosial di dunia yang terus berubah ini. Berdasarkan temuan studi ini, penerapan kapabilitas dinamis

dan perspektif pengetahuan inklusif universitas kewirausahaan mungkin merupakan pendekatan yang lebih menantang dan canggih. Oleh karena itu, dari sudut pandang pembangunan ekonomi regional, saat ini, pendekatan ini menarik bagi sebagian besar perguruan tinggi yang menjanjikan di negara-negara anggota UE.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelkafi, N., & Hansen, E. G. (2018). Ecopreneurs' creation of user business models for green tech: An exploratory study in E-mobility. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(1), 32–55.
- Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B., & O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 49(1), 1–10.
- Agarwal, R., Audretsch, D., & Sarkar, M. B. (2007). The process of creative construction: Knowledge spillovers, entrepreneurship, and economic growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 263–286.
- Ahmad, N. H., Halim, H. A., Ramayah, T., Popa, S., & Papa, A. (2018). The ecosystem of entrepreneurial university: The case of higher education in a developing country. *International Journal of Technology Management*, 78(1–2), 52–69.
- Audretsch, D., & Berlitski, M. (2013). The missing pillar: The creativity theory of knowledge spillover entrepreneurship. *Small Business Economics*, 41, 819–836.
- Audretsch, D. B., Cunningham, J. A., & Kuratko, D. F. (2019). Entrepreneurial ecosystems: Economic, technological, and societal impacts. *The Journal of Technology Transfer*, 44, 313–325. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9690-4>
- Audretsch, D. B., Hülsbeck, M., & Lehmann, E. E. (2012). Regional competitiveness, university spillovers, and entrepreneurial activity. *Small Business Economics*, 39(3), 587–601.
- Audretsch, D. B., & Link, A. N. (2018a). Entrepreneurship and knowledge spillovers from the public sector. In UNCG Economics Working Papers no: 18–5, August. Department of Economics, University of North Carolina at Greensboro.
- Audretsch, D. B., & Link, A. N. (2018b). Sources of knowledge and entrepreneurial behavior. University of Toronto Press.
- Baporikar, N. (2019). Significance and role of entrepreneurial University in Emerging Economies. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering (IJAMSE)*, 6, 46–46.
- Benneworth, P., & Cunha, J. (2015). Universities' contributions to social innovation: Reflections in theory & practice. *European Journal of Innovation Management*, 18(4), 508–527. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2013-0099>
- Bezanilla, M. J., García-Olalla, A., Paños-Castro, J., & Arruti, A. (2020). Developing the entrepreneurial university: Factors of influence. *Sustainability*, 12(3), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12030842>
- Biggeri, M., Testi, E., Bellucci, M., During, R., & Persson, H. T. R. (2018). Social entrepreneurship and social innovation ecosystems for inclusion in Europe. Routledge. ISBN: 978-0-815-37579-1.
- Borzaga, C., & Bodini, C. (2012). What to make of social innovation? Towards a framework for policy development. In EURICSE, Working Paper No. 036 /12. EURICSE.

- Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2021). Entrepreneurial ecosystems in an interconnected world: Emergence, governance and digitalization. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00444-1>
- Brundenius, C., Göransson, B., & Carvalho de Mello, J. M. (2017). *Universities (Vol. 403). An International Perspective*. eBook. ISBN: 978-3-319-43700-2, Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-43700-2>
- Cai, Y., & Ahmad, I. (2021). From an entrepreneurial university to a sustainable entrepreneurial university: Conceptualization and evidence in the contexts of European university reforms. *Higher Education Policy*. <https://doi.org/10.1057/s41307-021-00243-z>
- Carayannis, E., & Campbell, D. F. (2012). Triple helix, quadruple helix and quintuple helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other?: A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. In E. Carayannis (Ed.), *Sustainable policy applications for social ecology and development* (pp. 29–59). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-1586-1.ch004>
- Carayannis, E. G., & Alexander, J. M. (2006). Global and local knowledge. *Glocal transatlantic public-private partnerships for research and technological development*. Houndmills.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2006). In E. G. Carayannis & D. F. J. Campbell (Eds.), *Knowledge creation, diffusion, and use in innovation networks and knowledge clusters. A comparative systems approach across the United States, Europe and Asia* (pp. 1–25). Praeger.
- 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>
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2010). Triple helix, quadruple helix and quintuple helix and how do knowledge, innovation, and environment relate to each other? *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41–69.
- Carayannis, E. G., & von Zedtwitz, M. (2005). Architecting gloCal (global – Local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies. *Technovation*, 25, 95–110.
- Carl, J. (2020). From technological to social innovation – The changing role of principal investigators within entrepreneurial ecosystems. *Journal of Management Development*, 1(1), 1–14.
- CEC. (2008). *Challenging Europe’s research: Rationales for the European research area (ERA)*. Commission of the European Communities.
- CEC. (2010). *2020 final Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, Brussels: Commission of the European Communities, COM(2010) final, Retrieved from <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>
- Cruz, M., Ferreira, J. M., & Kraus, S. (2021). Entrepreneurial orientation at higher education institutions: State-of-the-art and future directions. *The International Journal of Management Education*, 19(2), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100502>
- Cunha, J., & Benneworth, P. (2013). Universities’ contributions to social innovation: Towards a theoretical framework. In EURA, Conference Paper.

- Daniel, A. D., Teixeira, A. A., & Preto, M. T. (2020). Examining the role of entrepreneurial universities in regional development (pp. 1–360). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0174-0>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Delaney, N., Tornasi, Z., Iagher, R., Monachello, R., & Warin, C. (2020). Science with and for Society in Horizon 2020 Achievements and Recommendations for Horizon Europe. ISBN 978–92–76–17249–9 doi:10.2777/32018, KI-01-20-165-EN-N. Publications Office of the European Union.
- EC-OECD. (2012). A guiding framework for entrepreneurial universities. European Commission. Retrieved from <https://www.oecd.org/site/cfecpr/ECOECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf>
- Etzkowitz, H., & Klofsten, M. (2005). The innovating region: Toward a theory of knowledge-based regional development. *R & D Management*, 35(3), 243–255.
- 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, 109–123.
- Fayolle, A., & Redford, D. (2014). Introduction: Towards more entrepreneurial universities – Myth or reality? In A. Fayolle & D. Redford (Eds.), *Handbook on the entrepreneurial university* (pp. 1–10). Edward Elgar.
- Ferreira, J. A. E., Fayolle, A., Ratten, V., & Raposo, M. (Eds.). (2018). *Entrepreneurial universities collaboration, education and policies* Cheltenham, UK: Edward Elgar publishing 2018. 288 pp. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 1131–1133. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0535-2>
- Fichter, K., Geier, J., & Tiemann, I. (2016). Good practice collection – University support for sustainable entrepreneurship. SHIFT.
- Franco-Leal, N., Camelo-Ordaz, C., Dianez-Gonzalez, J. P., & Sousa-Ginel, E. (2020). The role of social and institutional contexts in social innovations of Spanish academic spinoffs. *Sustainability*, 12(3), 906.
- Fuster, E., Padilla-Melendez, A., Lockett, N., & Rosa Del-Aguila-Obra, A. (2019). The emerging role of university spin-off companies in developing regional entrepreneurial university ecosystems: The case of Andalusia. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 219–231.
- Ghouse, S. M., Barber, D., Harris, L. M., & Gibson, S. H. (2021). Role of gender and exposure on entrepreneurial attitudes of Omani university students. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 13(1), 1–22.
- Greene, J. C. (2006). Towards a methodology of mix methods social inquiry. *Research in the Schools*, 13(1), 93–98.
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *Journal of Technology Transfer*, 37, 43–74. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x>

- Guerrero, M., & Urbano, D. (2010). The development of an entrepreneurial university. *Journal of Technology Transfer.*, 37, 43–74. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9171-x>
- Hannon, D. P. (2013). Why is the entrepreneurial university important? *Journal of Innovation Management*, 1(2), 10–17.
- Hannon, P. D., Scott, J., Sursani, S. R., & Millman, C. (2006). The state of education provision for Enterprise and entrepreneurship: A mapping study of England's HEIs. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 4, 41–72.
- Heaton, S., Siegel, D., & Teece, D. (2019). Universities and innovation ecosystems: A dynamic capabilities perspective. *Industrial and Corporate Change*, 28(4), 921–939. <https://doi.org/10.1093/icc/dtz038>
- Jami, Y., & Gökdeniz, İ. (2020). The role of universities in the development of entrepreneurship. *Entrepreneurship Education*, 16(1). <https://doi.org/10.24917/20833296.161.7>. ISSN 2083-3296.
- Jarohnovich, N., & Avotiņš, C. V. (2013). The changing role of the entrepreneurial University in Developing Countries: The case of Latvia. *Journal of Higher Education, Theory, and Practice*, 13, 121–148.
- Kamran, A. S., Al-Shaikh, M. E., Ishtiaq, A. B., & Al-Subaie, A. (2021). Identifying critical success factors for university business incubators in Saudi Arabia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 267–279.
- Kirby, D. A., Guerrero, M., & Urbano, D. (2011). The theoretical and empirical side of entrepreneurial universities: An institutional approach. *Canada Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 302–316.
- Kitson, M., Howells, J., Braham, R., & Westlake, S. (2009). The connected university driving recovery and growth in the UK economy. In NESTA making innovation flourish. Research Report 2009. Retrieved from https://media.nesta.org.uk/documents/the_connected_university.pdf
- Kruja, A. (2013). Entrepreneurship and knowledge-based economies. *Romanian Journal for Multidimensional Education*, 5(1), 7–17.
- Kuckertz, A., & Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions — Investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 524–539.
- Lehmann, E. E., Meoli, M., Paleari, S., & Stockinger, S. A. E. (2020). The role of higher education for the development of entrepreneurial ecosystems. *European Journal of Higher Education*, 10(1), 1–9. <https://doi.org/10.1080/21568235.2020.1718924>
- LISTO Project. (2020). LISTO toolkit for entrepreneurial universities. Uppsala University. Retrieved from https://listoproject.eu/wp-content/uploads/2020/12/LISTO_Toolkit_EntrepreneurialUniversities_English.pdf
- Medvedeva, T. A. (2015). University education: The challenges of 21st century. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 166, 422–426.
- Mian, S. (2011). University's involvement in technology business incubation: What theory and practice tell us? *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(2), 113–121.
- Morawska-Jancelewicz, J. (2021). The role of universities in social innovation within quadruple/

- quintuple helix model: Practical implications from polish experience. *Journal of Knowledge Economy.*, 1–42. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00804-y>
- Moulaert, F., Martinelli, F., Gonzalez, S. & Swyngedouw, E. (2007), 'Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities. Urban development between path-dependency and radical innovation', *European Urban and Regional Studies* 14(3), 195–209.
- Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2005a). The social region: Beyond the territorial dynamics of the learning economy. *European Urban and Regional Studies*, 12(1), 45–64.
- Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2005b). Defining the social economy and its governance at the Neighbourhood level: A methodological reflection. *Urban Studies*, 42(11), 2071–2088.
- Muktadir-Al-Mukit, D., Ashraf, M. M., Rahman, S., & Amir Khasru, A. F. M. (2016). The role of social business towards development: Case study of Bangladesh Australia and New Zealand. *Journal of Social Business, Environment and Sustainability*, 2(2), 153–173.
- OECD/European Union. (2019). Applying the HEInnovate framework to higher education in Italy. In *Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Italy*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/55bb258f-en>
- Olo, D. P., Correia, L., & da Conceição Rego, M. (2020). The Main challenges of higher education institutions in the 21st century: A focus on entrepreneurship. In *Examining the role of entrepreneurial universities in regional development* (pp. 1–23). IGI Global.
- Parrish, B. D. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, 25, 510–523.
- Păunescu, C., Drăgan, D., Cantaragiu, R., & Filculescu, A. (2013). Towards a conceptualization of social entrepreneurship in higher education. *The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, 10(Dec), 51–69.
- Pinheiro, R., Langa, P. V., & Pausits, A. (2015). One and two equals three? The third Mission of higher education institutions. *European Journal of Higher Education*, 5(3), 233–249.
- Pugh, R., Lamine, W., Jack, S., & Hamilton, E. (2018). The entrepreneurial university and the region: What role for entrepreneurship departments? *European Planning Studies*, 26(9), 1835–1855.
- Roundy, P. T., Brockman, B. K., & Bradshaw, M. (2017). The resilience of entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*, 8, 99–104.
- Saha, N., Sáha, T., & Sáha, P. (2020a). Entrepreneurial Universities' strategic role in accelerated innovation for regional growth. In A. D. Daniel, A. A. Teixeira, & M. T. Preto (Eds.), *Examining the role of entrepreneurial universities in regional development* (pp. 51–65). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0174-0.ch003>
- Saha, N., Sáha, T., & Sáha, P. (2020b). Entrepreneurial universities perception and regional innovation system: Do they really create an environment for regional economic development? *Journal of Entrepreneurship Education*, 23(2), 1–15.
- Saha, N., & Sáha, P. (2020c). Entrepreneurial universities inclusive perspective: Does it trigger social innovation process and entrepreneurship? In *Proceedings of the European conference on innovation and entrepreneurship, ECIE [online]* (pp. 568–577). Academic Conferences and Publishing International Limited. ISSN 2049-1050.

- Science with and for Society in Horizon. (2020). Retrieved from https://apre.it/wp-content/uploads/2021/05/KI0120165ENN.en_.pdf
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking ‘what is to be sustained’ with ‘what is to be developed’. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137–163.
- Sinclair, S., Mazzei, M., Baglioni, S., & Roy, M. J. (2018). Social innovation, social enterprise, and local public services: Undertaking transformation? *Social Policy and Administration*, 52, 1317–1331. <https://doi.org/10.1111/spol.12389>
- Sperrer, M., Müller, C., & Soos, J. (2016). The concept of the entrepreneurial university applied to universities of Technology in Austria: Already reality or a vision of the future? *Technology Innovation Management Review*, 6(10), 37–44. <https://doi.org/10.22215/timreview/1026>
- Thomas, E., & Pugh, R. (2020). From ‘entrepreneurial’ to ‘engaged’ universities: Social innovation for regional development in the global south. *Regional Studies*, 54(12), 1631–1643. <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1749586>
- Urbano, D., & Guerrero, M. (2013). Entrepreneurial universities: Socio-economic impacts of academic entrepreneurship in a European region. *Economic Development Quarterly*, 27(1), 40–55.
- Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. Public Affairs.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43, 308–325.
- Yunus, M., Sibieude, T., & Lesueur, E. (2012). Social business and big business: Innovative, promising solutions to overcome poverty? *Field Actions Science Reports*, 4, 68–74.
- Alter, S. K. , 2006, *Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships*. In A. Nicholls (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press.
- Cukier, Wendy, Susan Trenholm, dan Dale Carl, 2011, “Social Entrepreneurship: A Content Analysis”, *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*
- Dees, Gregory, Ayse Guclu, J. dan Beth Battle Anderson, 2002, “The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit”, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship.
- Sledzik, Karol, 2013, “Schumpeter’s View on Innovation and Entrepreneurship”, *Journal of Social Science Research Network*.
- Arifin, Z., & Satiadharma, M. (2023). Peran Kewirausahaan Sosial dalam Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science*, 1(03), 226-235.
- Iskandar, Y., Joeliaty, J., Kaltum, U., & Yudomartono, H. (2023). Key Factors Affecting Social Enterprise Performance: A Literature Review. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 28(02), 2350015
- Iskandar, Y., & Kaltum, U. (2021b). *The Relationship Between Intellectual Capital and Performance of Social Enterprises: A Literature Review*. <https://doi.org/https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0141>

- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351.
- Wallace, S. L. (1999). Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development. *Journal of Developmental Entrepreneurship*.
<https://search.proquest.com/openview/8b809b0aefd456e7737db3ee17e8afa0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=32118>
- Zhang, Y., Trusty, J., Goroshnikova, T., Kelly, L., & ... (2021). Millennial social entrepreneurial intent and social entrepreneurial self-efficacy: a comparative entrepreneurship study. *Social Enterprise ...*. <https://doi.org/10.1108/SEJ-07-2020-0054>
- Dr. Muhammad Mudjib Musta'in, M. S. D. (2022). *Ekonomi Kreatif Berbasis Digital Dan Kemandirian Masyarakat Era Society 5.0 Editor: Agung Anggoro Seto* (Issue March).
- Judijanto, L., Sandy, S., Yanti, D. R., Kristanti, D., & Hakim, M. Z. (2023). Pengembangan Usaha Kecil Menengah (Ukm) Berbasis Inovasi Teknologi Untuk Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Lokal. *Community Development Journal : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(6 SE-Articles), 12500–12507. <https://doi.org/10.31004/cdj.v4i6.23244>
- Battistella C et al. 2013. Methodology of business ecosystems network analysis: A case study in telecom italia future centre. *Technological Forecasting and Social Change* 80(6): 1194–1210.
- Moore J. 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: HarperBusiness.
- Chais C, Ganzer PP, Olea MP. 2018. Technology transfer between universities and companies. *Innovation & Management Review* 15(1): 20-40.
- Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B., & O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 49(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>
- Ernst, K. (2012). Social Entrepreneurs and their Personality. In C. K. Volkmann, K. O. Tokarski, & K. Ernst (Eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business* (pp. 51–64). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0_3
- Galindo, M.-Á., & Méndez, M. T. (2014). Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work? *Journal of Business Research*, 67(5), 825–829. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.052>
- Isenberg, D. (2011b). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: Principles for cultivating entrepreneurship*. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 10(1), 1–28.
- 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.

BAB 11

PERAN KEWIRAUSAHAAN MENDORONG INOVASI BERKELANJUTAN

Abstrak

Ada banyak pengetahuan tentang kekhasan pendirian usaha wirausaha secara umum. Namun, sejauh ini masih sedikit yang diketahui mengenai karakteristik pendirian usaha berkelanjutan yang bertujuan untuk memecahkan permasalahan ekologi dan sosial di masyarakat. Masih belum pasti bagaimana wirausahawan berkelanjutan dapat berhasil meningkatkan ide-ide usaha mereka untuk memperluas dampaknya dari ceruk lokal ke arah dampak yang lebih luas pada masyarakat. Di persimpangan antara ceruk lokal dan rezim masyarakat atau tingkat lanskap yang lebih luas, ekosistem kewirausahaan mungkin memainkan peran penting dalam memberikan dukungan penting bagi usaha berkelanjutan. Ekosistem kewirausahaan menawarkan dukungan awal dalam pembentukan usaha baru yang berkelanjutan, namun kemudian juga membantu wirausahawan berkelanjutan dalam meningkatkan ide-ide usaha berkelanjutan mereka.

Dalam bab ini, kami mengeksplorasi bagaimana ekosistem kewirausahaan dapat mendukung perluasan usaha berkelanjutan dan membantu mengatasi hambatan dan dilema dalam keberhasilan peningkatan keberlanjutan. Bab konseptual membahas isu-isu terpilih dalam peningkatan usaha berkelanjutan dalam konteks ekosistem serta hambatan dan dilema yang umum terjadi dalam peningkatan keberlanjutan. Kontribusi yang diupayakan dalam bab ini adalah menjembatani literatur tentang peningkatan dalam inovasi berkelanjutan dan diskusi tentang ekosistem yang mendukung di bidang kewirausahaan. Misalnya, kami membahas komposisi pemangku kepentingan ekosistem dan pentingnya menjaga orientasi keberlanjutan bersama dalam ekosistem sambil mengintegrasikan beragam pemangku kepentingan yang menyediakan sumber daya untuk proses peningkatan. Pembahasan dalam bab ini didasarkan pada tinjauan literatur terkini mengenai fenomena peningkatan inovasi berkelanjutan serta ekosistem kewirausahaan dan kewirausahaan berkelanjutan. Secara khusus, kami menyarankan agar peningkatan ekosistem kewirausahaan dapat dipahami sebagai proses evolusi yang terbuka, dengan jaringan ekosistem dan kolaborasi pemangku kepentingan menyediakan ruang yang stabil untuk wacana reflektif dan pembelajaran.

Kata Kunci: Kewirausahaan berkelanjutan · Ekosistem kewirausahaan · Peningkatan skala · Penelitian transisi

11.1 MENUMBUHKAN KEWIRAUSAHAAN BERKELANJUTAN MELAMPAUI NICHE LOKAL

Inti dari upaya menuju masa depan yang berkelanjutan, dan mengingat kebutuhan mendesak untuk mengatasi perubahan iklim dan memenuhi tantangan lingkungan lainnya bagi masyarakat yang tercantum dalam Tujuan Pembangunan Berkelanjutan PBB dan kemungkinan dampaknya, ada dua tujuan strategis yang menjadi kuncinya, yaitu bertindak cepat dan dalam skala luas, yang pada akhirnya berskala global. Pengusaha berkelanjutan dan usaha mereka dapat berkontribusi secara signifikan untuk mencapai tujuan ini (Volkman et

al., 2021) dengan “memecahkan masalah sosial dan lingkungan melalui realisasi bisnis yang sukses [...] dan mendorong pembangunan berkelanjutan melalui aktivitas perusahaan yang bersifat kewirausahaan” (Lüdeke -Freund, 2020, hal.667); Pada saat yang sama, dari perspektif kebijakan kewirausahaan, masyarakat harus bertanya bagaimana pemangku kepentingan masyarakat dapat mendukung wirausahawan berkelanjutan dalam perjalanan mereka untuk mencapai dampak bagi masyarakat yang lebih luas.

Sejauh ini masih sedikit yang diketahui mengenai “bagaimana ekosistem dapat secara spesifik mendorong kewirausahaan berkelanjutan” (Volkman dkk., 2021, hal. 1047). Sebuah langkah penting dalam upaya ini adalah agar wirausahawan berkelanjutan dan usaha mereka dapat tumbuh melampaui wilayah pendukung lokal mereka sejak awal dengan bantuan pemangku kepentingan regional di sekitarnya. Dalam bab ini, kita akan merefleksikan pertanyaan dari sudut pandang teoretis dan konseptual: Bagaimana ekosistem kewirausahaan dapat mendukung perluasan usaha berkelanjutan dan membantu mengatasi hambatan dan dilema dalam keberhasilan peningkatan keberlanjutan?

Dengan mempertimbangkan pertanyaan penelitian di atas, bab ini bertujuan untuk menjembatani dua rangkaian literatur: pertama, diskusi tentang peningkatan di bidang inovasi berkelanjutan dan, kedua, diskusi tentang dukungan ekosistem kewirausahaan bagi wirausahawan berkelanjutan dan usaha mereka. Karena usaha berkelanjutan mungkin harus mengatasi hambatan dan dilema tertentu dalam proses peningkatannya, akan bermanfaat dan penting untuk mengeksplorasi bagaimana dukungan eksternal dari para pemangku kepentingan ekosistem dapat membantu mengatasi tantangan-tantangan ini.

Penekanan kuat diberikan pada bagaimana ide dan usaha wirausaha muncul ke dunia, dan bagaimana hal ini dapat didorong oleh ekosistem wirausaha dan pemangku kepentingannya. Namun, selain mengatur asal usul ide kewirausahaan yang baik, seruan ekologis di atas untuk bertindak cepat dan berupaya mencapai dampak yang luas memerlukan perhatian lebih lanjut untuk membawa usaha berkelanjutan yang dibangun berdasarkan ide-ide ini lebih jauh ke dunia. Hal ini karena pada umumnya “inovasi yang berpotensi menciptakan dampak ekologis dan sosial yang positif perlu meninggalkan ceruknya agar dapat berubah menjadi inovasi keberlanjutan yang efektif” (Lüdeke-Freund, 2020, hal. 665; Boons dkk., 2013).

Untuk mencapai tujuan ini, penelitian keberlanjutan dan transisi menawarkan diskusi yang kaya mengenai fenomena peningkatan menuju keberlanjutan masyarakat secara luas. Dalam bab ini kami menganggap upscaling sebagai “tema menyeluruh yang mencakup perubahan kualitatif di mana cara-cara baru dalam bertindak, berpikir, dan berorganisasi mengganggu struktur dominan dan konteks kelembagaan” (lihat van den Bosch & Rotmans, 2008, hal. 33 dan bab kedua bagian di bawah). Secara khusus, wirausahawan berkelanjutan dan usaha mereka dapat mengembangkan produk, layanan, atau prosedur produksi baru yang berkelanjutan dan bertujuan untuk meningkatkan inovasi ini. Inovasi-inovasi dan peluang-peluang bisnis yang dimiliki wirausahawan berkelanjutan ini dapat diperluas dengan berbagai bentuk peningkatan: memasukkan inovasi-inovasi tersebut ke dalam konteks sosio-spasial yang ada, menerjemahkannya ke dalam konteks lain (misalnya wilayah atau negara tetangga) dan memperluas ukurannya.

Dalam rangka meningkatkan usaha mereka bersamaan dengan bentuk-bentuk umum peningkatan ini, wirausahawan berkelanjutan perlu mendapatkan penerimaan dan legitimasi

di tingkat rezim. Biasanya, terdapat hambatan dalam proses difusi ini dari usaha rintisan lokal yang berkelanjutan ke bisnis berkelanjutan yang sepenuhnya berkembang (inter-)nasional. Cellina dkk. (2018) menyoroti permasalahan penerimaan masyarakat dalam proses ini. Augenstein dkk. (2020) menyoroti dilema lebih lanjut seputar pemahaman dan komunikasi untuk mencapai pemahaman bersama tentang inovasi berkelanjutan yang baru. Secara khusus, mereka menekankan (ibid.) kemungkinan “dilema keengganan untuk berkembang” karena individu baik yang terlibat dalam masyarakat sipil atau kewirausahaan berkelanjutan mungkin merasa skeptis untuk mengembangkan ide atau penemuan produk atau layanan yang lebih berkelanjutan di luar domain lokal mereka. (misalnya wilayah tempat mereka tinggal).

Pemangku kepentingan di sekitar penemu dan wirausahawan keberlanjutan dalam ekosistem kewirausahaan regional mungkin memainkan peran penting dalam mengatasi hambatan-hambatan tersebut pada fase awal peningkatan skala yang penting. Ini mungkin, mis. baik dengan mengorganisir dukungan kelembagaan untuk usaha keberlanjutan baru dan dengan memotivasi penyedia sumber daya untuk menghindari seleksi mandiri pengusaha lokal yang berkelanjutan agar tidak mengembangkan dampak dari ide-ide mereka karena enggan melampaui ceruk lokal yang dilindungi (misalnya karena hal ini mungkin bertentangan dengan kepentingan lokal). dengan tujuan awalnya atau sebagai perluasan mungkin memerlukan orientasi yang tidak diinginkan pada aspek efisiensi ekonomi dan manajerial). Ekosistem kewirausahaan berkelanjutan di tingkat regional atau lokal berada pada titik kritis ketika bertujuan untuk mencapai keberhasilan peningkatan usaha baru yang berorientasi pada keberlanjutan karena mereka mewakili “sekelompok aktor yang saling berhubungan dalam komunitas geografis lokal yang berkomitmen terhadap pembangunan berkelanjutan melalui dukungan dan fasilitasi.” usaha baru yang berkelanjutan” (O’Shea et al., 2021, hal. 1097; Bischoff & Volkmann, 2018; Cohen, 2006).

Berdasarkan sifatnya, ekosistem tersebut terutama berkepentingan untuk membantu dan membina kewirausahaan berkelanjutan pada tingkat terdekatnya. Meskipun ekosistem dapat “mewujud di berbagai tingkatan... dan batas-batasnya dapat ditembus” (DiVito & Ingen-Housz, 2021, hal. 1058), pada akhirnya, usaha berkelanjutan berasal dari konteks ekosistem lokal atau regional, yang mungkin dianggap sebagai “strategi pembangunan daerah dengan tujuan memupuk usaha baru berkelanjutan yang menciptakan nilai sosial, lingkungan, dan ekonomi dalam masyarakat” (O’Shea dkk., 2021, hal. 1098). Pada saat yang sama, membantu usaha berkelanjutan dalam ekosistem mereka untuk tumbuh (bahkan di luar komunitas lokal) juga merupakan bagian integral dari proses pembentukan kewirausahaan. Penelitian keberlanjutan dan penelitian mengenai kewirausahaan berkelanjutan perlu mengeksplorasi lebih jauh kemungkinan pendekatan tentatif bagi ekosistem kewirausahaan untuk berkontribusi dalam menghadapi tantangan dan hambatan dalam peningkatan usaha kewirausahaan berkelanjutan yang berasal dari batu loncatan dukungan lokal. Bab ini akan menyoroti titik-titik awal yang dipilih untuk menyelesaikan tantangan yang semakin besar dalam ekosistem kewirausahaan. Kami membahas berbagai aspek, seperti potensi kolaborasi dengan ekosistem dan jaringan (internasional) lain, komposisi pemangku kepentingan dalam ekosistem yang dapat memfasilitasi peningkatan pertumbuhan perusahaan berkelanjutan di luar dukungan awal bagi start-up lokal, atau ruang lingkup pertumbuhan perusahaan.

ekosistem secara keseluruhan untuk meningkatkan dampak usaha berkelanjutan yang berharga.

Sisa bab ini disusun sebagai berikut. Bagian kedua akan memperkenalkan secara singkat proses umum penemuan awal, pembentukan usaha inovatif dan peningkatan lebih lanjut serta pertumbuhan perusahaan berkelanjutan. Bagian sementara ini penting untuk menanamkan proses peningkatan ke dalam konsep pengembangan kewirausahaan lainnya seperti proses kewirausahaan umum dalam pengenalan peluang, evaluasi dan eksploitasi. Khususnya, dalam menghadapi tantangan untuk meningkatkan dampak usaha berkelanjutan melalui peningkatan skala, fase eksploitasi akan menjadi hal yang penting. Oleh karena itu, pada bagian ketiga, kita akan membahas sifat dan hambatan (atau dilema) dalam meningkatkan skala usaha berkelanjutan yang tertanam dalam konteks keseluruhan inovasi berkelanjutan. Karena meningkatnya hambatan dan dilema ini, usaha muda yang berkelanjutan mungkin memerlukan dukungan eksternal (misalnya sumber daya dan pengetahuan) untuk meningkatkan dampaknya. Salah satu cara untuk memikirkan infrastruktur pendukung tersebut adalah dengan mempertimbangkan ekosistem pemangku kepentingan eksternal untuk mendorong usaha berkelanjutan. Bagian keempat memperkenalkan karakteristik ekosistem kewirausahaan yang relevan untuk mengukur permasalahan dan peluang guna mendukung peningkatan usaha berkelanjutan di dalam dan di luar ekosistem ini di bagian akhir bab ini.

11.2 PENINGKATAN DALAM PROSES KEWIRAUSAHAAN BERKELANJUTAN

Sejauh ini, peningkatan skala (upscaling) terutama dibahas dalam konteks inovasi berkelanjutan yang lebih luas. Oleh karena itu, eksplorasi peningkatan dalam domain kewirausahaan berkelanjutan yang lebih spesifik dan ekosistem kewirausahaan di sekitarnya memerlukan klarifikasi lebih lanjut. Umumnya, upscaling mengacu pada “pergeseran kualitatif di mana cara-cara baru dalam melakukan, berpikir, mengorganisasi mengganggu struktur dominan dan konteks kelembagaan suatu eksperimen” (van den Bosch & Rotmans, 2008, hal. 33). Dalam konteks kewirausahaan berkelanjutan, hal ini lebih dari sekedar pertumbuhan ekonomi dan ekspansi geografis (van den Bosch & Rotmans, 2008, hal. 34f.). Sebaliknya, peningkatan usaha berkelanjutan mengacu pada difusi, percepatan, atau penguatan yang melampaui eksperimen khusus. Untuk membedakan peningkatan usaha kewirausahaan berkelanjutan dari konteks inovasi berkelanjutan yang lebih luas, hubungan antara kedua fenomena tersebut dipahami dengan baik dari perspektif proses.

Biasanya, kemunculan inovasi dalam masyarakat dipahami sebagai proses umum dari penemuan sebelumnya (misalnya berdasarkan teknologi baru), pengenalan ke masyarakat sebagai sebuah inovasi, dan difusi selanjutnya. Secara tradisional, pembentukan usaha dianggap sebagai proses kewirausahaan secara keseluruhan berupa pengenalan peluang, evaluasi dan eksploitasi yang terkait dengan logika pasar dari produk, layanan, atau inovasi proses tertentu. Untuk keberlanjutan, dua fenomena usaha berkelanjutan (seperti kewirausahaan ramah lingkungan atau sosial) dan inovasi telah dikaitkan sebelumnya, misalnya dalam bidang kewirausahaan. oleh Schaltegger dan Wagner (2011). Pada tingkat aktor fokus, upaya yang pertama dilakukan oleh pengusaha perorangan yang mendirikan usaha bisnis berkelanjutan, sedangkan upaya yang terakhir memiliki cakupan yang lebih luas,

misalnya, dipicu oleh aktivis lingkungan, LSM, karyawan organisasi yang sudah mapan, atau dalam gerakan sosial dan keterlibatan warga negara.

Jelasnya, kedua kelompok aktor ini mempunyai keterkaitan yang erat. Kewirausahaan berkelanjutan dapat dianggap sebagai salah satu jalur perubahan masyarakat yang inovatif, dalam hal ini sebagai langkah awal dan pertumbuhan lebih lanjut dalam pasar atau masyarakat. Peningkatan skala, secara umum merupakan inovasi berkelanjutan, mungkin lebih diarahkan untuk mencapai dampak yang lebih besar bagi pemangku kepentingan sosial dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pembahasan kita dalam bab ini memperbesar pendekatan terhadap peningkatan skala sebagai kelanjutan dari keberlanjutan, khususnya untuk manfaat sosial dan ekologi, melalui kegiatan kewirausahaan yang dimulai dan diperluas oleh pengusaha dan pemangku kepentingan ekosistem pendukung di sekitarnya (lihat bagian berikutnya untuk penjelasan lebih lanjut. diferensiasi upscaling itu sendiri).

Pada tingkat operasional, dua proses yang mendorong penemuan-inovasi-difusi dan pengenalan peluang-evaluasi-eksploitasi, keduanya dapat berkembang dalam proses yang terbuka. Dalam diskusi mereka tentang model proses konvergen dalam kewirausahaan berkelanjutan, Belz dan Binder (2017) mengeksplorasi proses multifase dalam mengenali masalah sosial atau ekologi dan peluang berikutnya, yang kemudian diikuti dengan identifikasi resolusi bottom-line ganda, lalu tiga kali lipat. melalui masuknya pasar dengan perusahaan baru yang berkelanjutan. Secara khusus, dalam studinya, penulis (ibid.) menemukan bahwa dimensi keberlanjutan sosial, ekologi, dan ekonomi dapat diterapkan secara berurutan (bukan sekaligus) dalam sebuah proses yang berlangsung seiring berjalannya waktu.

Dua keterkaitan antara level-level ini nampaknya paling penting untuk diskusi kita dalam bab ini. Pertama, dalam ko-evolusi ini, masalah-masalah sosial dan ekologi yang mendesak dalam suatu wilayah atau rezim masyarakat dan peluang-peluang berikutnya untuk mendapatkan pengakuan akan ditindaklanjuti oleh para wirausahawan berkelanjutan di tingkat akar rumput. Kedua, dalam upaya memperbesar dampak dari peluang yang mereka miliki, wirausahawan berkelanjutan harus mengatasi tantangan utama peningkatan skala usaha agar dapat diterima oleh lembaga-lembaga masyarakat sekitar dan mendapatkan dukungan sumber daya dari para pemangku kepentingan ekosistem yang baik hati pada khususnya. Para pemangku kepentingan ini pada awalnya dapat bekerja sama dengan wirausahawan berkelanjutan di tingkat masyarakat lokal, mencoba memperluas cakupan ke dalam sistem masyarakat yang lebih luas untuk mengatasi permasalahan sosial dan ekologi yang sebelumnya diidentifikasi memiliki dampak yang lebih luas.

Perspektif ko-evolutioner yang saling terkait dalam konteks rezim di sekitarnya agar lebih berkelanjutan melalui peningkatan yang dilakukan oleh wirausahawan berkelanjutan dan pemangku kepentingan pendukung juga akan disarankan sebagai jalan yang bermanfaat untuk penelitian lebih lanjut di akhir bab ini. Pada dua bagian berikut, kami akan memperkenalkan peningkatan keberlanjutan secara lebih spesifik dan menyoroti karakteristik ekosistem wirausaha (berkelanjutan) sebagai arena di mana upaya peningkatan wirausaha berkelanjutan akan dilakukan.

11.3 PENINGKATAN PERUSAHAAN BERKELANJUTAN: TANTANGAN DAN HAMBATANNYA

Untuk memaksimalkan dampak sosial dan ekologi yang positif, perusahaan yang berkelanjutan harus melakukan lompatan dari niche ke mainstream. Dalam konteks

kewirausahaan, peningkatan skala (upscaling) mengacu pada maksimalisasi kepentingan ekonomi semata, seperti keuntungan dan pangsa pasar. Namun, perusahaan berkelanjutan melihat tujuan mereka dalam berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan global (Schaltegger & Wagner, 2011). Oleh karena itu, pendekatan peningkatan skala yang hanya berfokus pada bisnis tidak berlaku dalam konteks kewirausahaan berkelanjutan; oleh karena itu, proses dan dilema dalam meningkatkan kewirausahaan berkelanjutan memerlukan penyelidikan lebih lanjut.

Peningkatan Kewirausahaan Berkelanjutan dari Perspektif Transisi

Penelitian keberlanjutan dan transisi menawarkan diskusi yang kaya tentang fenomena peningkatan menuju keberlanjutan masyarakat. Model bisnis dan peluang wirausaha berkelanjutan dapat dipromosikan dengan memasukkannya ke dalam konteks sosio-spasial yang ada, menerjemahkannya ke konteks lain (misalnya wilayah atau negara tetangga) atau memperluas ukurannya. Mode peningkatan ini menghadapi kebutuhan untuk mendapatkan penerimaan dan legitimasi di luar ceruk yang awalnya dilindungi.

Dalam opsi peningkatan ini, kewirausahaan berkelanjutan sering kali menantang logika sistem pasar dan berupaya menawarkan pendekatan alternatif (Palzkill & Augenstein, 2021). Secara umum, perusahaan bermaksud mencapai keseimbangan antara adaptasi terhadap struktur yang ada, dengan tujuan meningkatkan pasar yang ada guna membangun alternatif berkelanjutan dalam sistem dari dalam (Wells, 2016, hal. 5). Meskipun demikian, dalam praktiknya, wirausahawan sering kali merasa bahwa mereka mengambil risiko kompromi terhadap nilai-nilai keberlanjutan yang mereka miliki, sehingga menyebabkan mereka menghindari peningkatan dan menjaga organisasi mereka yang berorientasi pada keberlanjutan tetap relatif kecil (Hockerts & Wüstenhagen, 2010, hal. 487). Karena upscaling mengacu pada jalur perubahan di luar niche ke tingkat rezim dalam perspektif multilevel mengenai transisi sistem, hal ini memberikan latar belakang yang penting dalam diskusi mengenai peningkatan usaha berkelanjutan.

Perspektif multilevel mengonseptualisasikan transisi sistem sosioteknik sebagai proses perubahan yang kompleks dan mendalam di berbagai tingkatan (Geels, 2011). Transisi sistem dipahami sebagai “perubahan besar dan non-linier dalam budaya, struktur, dan praktik masyarakat [...] yang muncul dari koevolusi antara ekonomi, masyarakat, dan ekologi” (Loorbach & Wijsman, 2013, hal. 22). Sistem sosioteknik dibagi menjadi tiga tingkatan (lanskap, rezim, ceruk), masing-masing ditentukan oleh tingkat strukturasi yang berbeda, yang berarti sejauh mana para aktor terikat oleh struktur dominan. Terdapat juga upaya untuk mengintegrasikan kewirausahaan berkelanjutan ke dalam perspektif multilevel, yang menyimpulkan bahwa wirausaha berkelanjutan dapat menjadi aktor kunci dalam transisi keberlanjutan. Meskipun demikian, peran bisnis dalam transisi masyarakat memerlukan eksplorasi lebih lanjut, terutama dengan memperhatikan ukuran perusahaan. Secara umum, Hockerts dan Wüstenhagen menemukan bahwa bisnis yang lebih kecil dan kurang mapan lebih cenderung “mengejar peluang terkait keberlanjutan” (Hockerts & Wüstenhagen, 2010, hal. 481). Karena pengusaha tidak perlu takut menghancurkan model bisnis mereka yang sudah mapan, mereka dapat memberikan tekanan pada petahana dengan menciptakan inovasi radikal yang berorientasi pada keberlanjutan.

Karena wirausahawan berkelanjutan sering kali dianggap idealis, mereka menetapkan standar keberlanjutan yang tinggi dan memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi. Saat ini,

sebagian besar perusahaan berkelanjutan berada pada tingkat khusus (niche), di mana mereka mengambil peran penting dalam memelopori transisi keberlanjutan, ingin berekspansi ke tingkat rezim dan pada akhirnya ke tingkat lanskap. Namun, mereka menghadapi hambatan dalam proses difusi dari usaha rintisan lokal yang berkelanjutan ke bisnis berkelanjutan yang sepenuhnya berkembang (inter-)nasional.

Peningkatan Dilema

Menurut Wesseling dkk. (2020) dan Huijben dkk. (2016), kelompok-kelompok tertentu dapat berkembang dan mencoba menjadi bagian dari rezim melalui pendekatan “kesesuaian dan penyesuaian” dalam ruang struktur tertentu. Alternatifnya, mereka dapat berupaya untuk “memperluas dan mengubah” ruang yang ada dengan menetapkan nilai-nilai dan logika alternatif mereka sendiri (Huijben dkk., 2016, hal. 2). Kedua pendekatan tersebut dianggap menjanjikan, terutama dalam konteks tekanan lanskap, di mana wirausahawan berkelanjutan menawarkan solusi baru. Pengusaha yang berorientasi pada keberlanjutan sering dihadapkan pada trade-off antara peluang untuk meningkatkan skala usaha mereka dan radikalitas kegiatan mereka, serta ketika tidak ada tekanan terhadap lanskap. Oleh karena itu, sangat penting bagi usaha berkelanjutan yang beroperasi pada tingkat khusus untuk menemukan cara produktif dalam menghadapi dilema ini.

Dalam ceruk yang dilindungi terdapat logika yang berbeda dibandingkan pada tingkat rezim atau lanskap. Bagaimana perusahaan yang berkelanjutan dapat bertahan dalam rezim yang berorientasi pada pasar dan keuntungan sambil mengikuti logika yang berbeda dan pada akhirnya berkontribusi terhadap perubahan sistem yang berkelanjutan? Tantangan yang terkait dengan upaya peningkatan usaha berkelanjutan dapat dikategorikan sebagai dilema mendasar. Hambatan umum yang menyebabkan kegagalan usaha berkelanjutan adalah kurangnya visi dan ambisi dalam peraturan, dominasi perusahaan-perusahaan besar yang beroperasi dalam jaringan tertutup, serta rutinitas dan kepercayaan lama di antara para pelaku usaha (Klein Woolthuis, 2010). Dari perspektif bisnis, Cellina dkk. (2018) menekankan permasalahan khusus terkait penerimaan masyarakat terhadap perubahan inovatif ini, misalnya rendahnya penerimaan pemangku kepentingan dan kelembagaan atau cara-cara tradisional yang “melekat” dalam melakukan sesuatu dan terbatasnya penggunaan sumber daya. Augenstein dkk. telah mengidentifikasi tiga dilema terkait proses peningkatan ceruk berkelanjutan dari perspektif transisi (2020):

1. Dilema Babel, yang merujuk pada tantangan integrasi pengetahuan inter dan transdisipliner
2. Dilema penyederhanaan, yang menyoroti bagaimana interpretasi proses transisi yang terlalu disederhanakan dapat merugikan
3. Dilema scaling-aversion, yang menggambarkan keengganan pelaku inovatif (misalnya pengusaha atau aktivis berkelanjutan) untuk melakukan peningkatan skala sendiri

Sehubungan dengan usaha berkelanjutan, ekosistem kewirausahaan dapat menyediakan lingkungan potensial untuk mengatasi tantangan peningkatan, karena jaringan dan peningkatan kapasitas sangat penting dalam konteks ini.

11.4 POTENSI PERAN EKOSISTEM WIRAUSAHA

Setelah membahas sifat peningkatan ide bisnis dan usaha wirausaha berkelanjutan, selanjutnya kami memperkenalkan konteks ekosistem di mana proses membangun dan

meningkatkan usaha berkelanjutan tertanam. Secara umum, ekosistem kewirausahaan adalah “komunitas dinamis yang terdiri dari para aktor yang saling bergantung [...] dan konteks kelembagaan, informasi, dan sosio-ekonomi di tingkat sistem” (Audretsch & Belitski, 2017, hal. 4). Elemen khas ekosistem kewirausahaan yang diarahkan untuk mendukung usaha baru adalah, misalnya, jaringan sosial para pelaku (yang dapat menyediakan sumber daya dan pengetahuan), sumber daya fisik dan finansial serta modal manusia dan pengetahuan (tersedia sebagai basis sumber daya usaha berkelanjutan) atau sarana konsumsi (permintaan akan produk dan layanan berkelanjutan) dan keluaran kewirausahaan (usaha baru atau aktivitas kewirausahaan perusahaan) (Stam & Van de Ven, 2021; Kansheba & Wald, 2020).

Ekosistem Kewirausahaan dalam Konteks Kewirausahaan Berkelanjutan

Dalam ekosistem kewirausahaan, ekosistem kewirausahaan telah dikarakterisasi di atas sebagai kelompok aktor masyarakat yang mendukung usaha dan pembangunan berkelanjutan (O’Shea et al., 2021). Misalnya, O’Shea dkk. (2021) membahas ekosistem berkelanjutan di Helsinki, Finlandia, yang bertujuan untuk menggantikan bahan-bahan yang tidak (atau kurang) ramah lingkungan (misalnya plastik atau kapas) dengan produk berbasis selulosa baru di industri yang sudah ada. Upaya-upaya kewirausahaan berkelanjutan yang menjadi fokus dalam ekosistem ini umumnya membayangkan terciptanya “barang dan jasa masa depan yang melestarikan lingkungan alam dan/atau komunal dan memberikan manfaat pembangunan bagi pihak lain” (Patzelt & Shepherd, 2011, hal. 632). Dalam konteks inovasi industri seperti contoh di atas, wirausahawan berkelanjutan biasanya harus menyeimbangkan trade-off yang kompleks antara keberlanjutan sosioekologis dan ekonomi.

Pada prinsipnya, dalam menghadapi trade-off ketika bersaing dengan bisnis-bisnis non-lestari yang sudah ada, pengakuan dan eksploitasi peluang bisnis berkelanjutan mungkin relatif lebih kompleks dan menantang (Patzelt & Shepherd, 2011; lihat juga pembahasan tantangan tambahan dalam hal mendapatkan penerimaan dan memperoleh sumber daya yang dihadapi oleh wirausahawan berkelanjutan di bawah). Pada saat yang sama, wirausahawan berkelanjutan (dan lainnya) tidak dapat membangun usaha mereka secara independen tanpa adanya penyediaan sumber daya dan dukungan pemangku kepentingan eksternal. Mengingat pentingnya konteks kewirausahaan di luar kewirausahaan berbasis kepribadian, isu mengenai bentuk-bentuk kewirausahaan yang disesuaikan dukungan bagi wirausaha berkelanjutan dalam ekosistem kewirausahaan (Bischoff, 2021) sangatlah penting.

Tantangan Kewirausahaan Berkelanjutan

Di satu sisi, kewirausahaan yang penuh tantangan dan ketidakpastian diperkirakan dapat tumbuh dalam ekosistem kewirausahaan tradisional secara umum dengan aliran sumber daya dan pengetahuan yang menguntungkan antar pelaku (Kuratko et al., 2017). Namun, di sisi lain, fungsi dukungan ekosistem tertentu untuk kewirausahaan berkelanjutan masih belum jelas (Volkman et al., 2021; Fichter et al., 2016). DiVito dan Ingen-Housz (2021, hal. 1058) beralasan bahwa “wirausahawan berkelanjutan mungkin memerlukan ekosistem berbeda di mana para pelaku berinteraksi dan memberikan dukungan dengan cara yang sangat berbeda dibandingkan ekosistem wirausaha tradisional”. Untuk pembahasan pendekatan yang mendukung peningkatan dalam konteks ekosistem kewirausahaan untuk penelitian di masa depan, tampaknya paling tepat untuk mengeksplorasi lebih jauh tantangan-tantangan utama yang dihadapi oleh wirausahawan berkelanjutan. Hal ini merupakan inti dari membangun dan mengembangkan usaha mereka melampaui ceruk awal

mereka dalam berinteraksi dengan ekosistem lokal mereka. Untuk memberikan dukungan yang memadai, ekosistem kewirausahaan harus membantu wirausahawan berkelanjutan dalam mengatasi berbagai tantangan potensial yang berbeda dari kewirausahaan produktif yang berorientasi pada keuntungan:

- ❖ Cakrawala jangka panjang menuju pembentukan dan pelembagaan usaha berkelanjutan: wirausaha berkelanjutan bertujuan untuk memecahkan “masalah besar masyarakat —misalnya, perubahan iklim, pelestarian air, dan kemiskinan (DiVito & Ingen-Housz, 2021, hal. 1064). Memberikan respons kewirausahaan terhadap permasalahan milenium ini dengan mengembangkan dan membangun barang dan jasa yang berkelanjutan membutuhkan waktu tertentu. Hal ini mungkin memerlukan hubungan jangka panjang dalam jaringan ekosistem dengan pemangku kepentingan lainnya, termasuk perusahaan lain di samping perubahan rantai nilai (ibid.). Pada prinsipnya, perjalanan untuk melembagakan pendekatan baru yang berkelanjutan yang dapat mengubah industri atau bidang kemasyarakatan lainnya mungkin masih sangat panjang. Dan hal ini memerlukan penerimaan di luar ekosistem awal dimana solusi berkelanjutan untuk masalah ekologi telah muncul dan interaksi awal dengan masyarakat pemangku kepentingan dapat memberikan legitimasi awal yang baik.
- ❖ Proses kewirausahaan dalam membangun usaha berkelanjutan memerlukan aktor yang berbeda: proses mengenali, mengevaluasi dan memanfaatkan peluang bisnis berkelanjutan memiliki tahapan yang berbeda-beda. Pada tahap eksploitasi yang terakhir, pola pikir pelaku wirausaha (atau bahkan manajerial) mungkin memainkan peran penting dalam mengatur dan memperluas usaha berkelanjutan dalam suatu ekosistem. Sebelumnya, penemuan peluang berkelanjutan mungkin dipicu oleh “pengakuan atas masalah sosial atau ekologi yang sudah ada sebelumnya” (O’Shea et al., 2021, hal. 1098; cf. Belz & Binder, 2017). Pada tahap awal ini, kelompok aktivis mungkin perlu mengangkat masalah ekologis yang kemudian menjadi dasar upaya teknologi, kewirausahaan dan manajerial untuk menciptakan dan memasarkan produk atau jasa yang berkelanjutan. Selama penemuan teknis dan masuknya pasar kewirausahaan, para pendiri usaha berkelanjutan mungkin menghadapi kompleksitas peraturan tambahan ketika menetapkan prosedur manufaktur berkelanjutan. Secara keseluruhan, “pengakuan dan eksploitasi peluang keberlanjutan mungkin memerlukan aktor yang berbeda-beda—yaitu pihak yang menyoroti isu tersebut, pihak yang menciptakan produk atau bahan alternatif, dan pihak yang melakukan tindakan kewirausahaan” (DiVito & Ingen-Housz, 2021, 1064). Agar ekosistem kewirausahaan dapat berfungsi (berkelanjutan) dan mendukung seluruh proses kewirausahaan, banyak pemain yang berbeda dan heterogen mungkin harus bersatu dengan kepentingan yang terkadang berbeda.
- ❖ Penyebaran manfaat dan hasil dari kewirausahaan berkelanjutan: dalam kewirausahaan berkelanjutan, keluaran dapat tersebar lebih luas dengan manfaat kolektif yang relatif lebih besar bagi masyarakat. Dampak eksternal ini mempersulit wirausahawan berkelanjutan untuk menginternalisasikan nilai inovasi yang mereka buat (York & Venkataraman, 2010). Akibatnya, wirausahawan berkelanjutan mungkin menghadapi hambatan tambahan dalam menarik pendanaan eksternal (DiVito & Ingen-Housz, 2021) dan lebih banyak kesulitan dalam pembentukan pasar jangka

panjang ketika bersaing dengan bisnis yang tidak berkelanjutan (York & Venkataraman, 2010).

Aspek Kondisional Ekosistem Kewirausahaan (Berkelanjutan).

Agenda ekosistem kewirausahaan untuk mendukung usaha berkelanjutan dan wirausahanya mungkin sejalan dengan tantangan-tantangan utama di atas. Seharusnya, sebagian besar tantangan ini dan permasalahan lebih lanjut yang diakibatkannya dalam tugas membangun usaha yang berkelanjutan mungkin juga berperan dalam mengembangkan usaha ini dengan meningkatkan dampaknya terhadap masyarakat. Selama peningkatan tersebut, wirausahawan berkelanjutan dan ekosistemnya mungkin juga harus mengatasi hambatan khusus yang dibahas dalam bab tiga di atas. Pada saat yang sama, elemen umum atau aspek kondisional dari ekosistem kewirausahaan berkelanjutan menawarkan titik awal untuk mengembangkan bentuk dukungan khusus untuk mengembangkan usaha berkelanjutan yang berupaya menyeimbangkan upaya penciptaan nilai ekologi, sosial, dan ekonomi. Dalam diskusi mereka tentang komposisi ekosistem fungsional dan kewirausahaan, DiVito dan Ingen-Housz (2021) mengemukakan aspek kondisional berikut yang didorong oleh serangkaian elemen ekosistem yang saling terkait (Stam & Van de Ven, 2021). Aspek-aspek kondisional ini juga membedakan ekosistem kewirausahaan berkelanjutan dari ekosistem kewirausahaan tradisional:

- ❖ Orientasi para pelaku terhadap keberlanjutan: Meskipun banyak aktor yang berbeda mungkin diperlukan untuk mendorong penciptaan usaha berkelanjutan sebagaimana tercermin dalam tantangan kewirausahaan berkelanjutan yang diperkenalkan di atas, katalis potensial untuk dukungan berkelanjutan terhadap wirausaha berkelanjutan mungkin adalah motivasi bersama untuk keberlanjutan oleh para pemangku kepentingan ekosistem. O'Shea dkk. (2021, hal. 1099) menemukan bahwa “keinginan bersama untuk keberlanjutan dan iklim emosional yang mendukung memungkinkan terciptanya pengetahuan baru secara kolektif tidak hanya tetapi juga bisnis yang berdampak secara sosio-ekologis, dan oleh karena itu, komunitas-komunitas tersebut merupakan meta-enabler untuk keberlanjutan keterlibatan dengan ekosistem di luar upaya individu dalam penciptaan usaha”.
- ❖ Pengakuan atas peluang berkelanjutan dan mobilisasi sumber daya: Agenda bersama mengenai orientasi keberlanjutan para pemangku kepentingan untuk mengatasi isu-isu keberlanjutan ekologi yang mendesak untuk menjadikan aspek kehidupan masyarakat yang ditargetkan menjadi lebih berkelanjutan mungkin juga menjadi landasan, tidak hanya untuk mensosialisasikan pentingnya isu-isu ini tetapi juga untuk memobilisasi dan mengumpulkan sumber daya guna mengembangkan solusi dan menerapkannya dalam masyarakat dan pasar. Sumber dukungan sumber daya potensial tersebut juga harus dipertimbangkan ketika menjajaki kemungkinan untuk lebih meningkatkan dampak usaha berkelanjutan melalui peningkatan skala usaha. Hal ini karena diperlukan akuisisi sumber daya yang berkepanjangan agar proyek usaha berkelanjutan dapat berkembang melampaui ekosistem komunitas aslinya.
- ❖ Inovasi kolaboratif dalam peluang keberlanjutan: Potensi kekuatan lebih lanjut dari ekosistem kewirausahaan di tingkat masyarakat lokal mungkin adalah ruang lingkup kerja sama berbagai usaha berkelanjutan dan inisiatif pembangunan berkelanjutan

lainnya dengan pemangku kepentingan yang mendukung berbagai proyek keberlanjutan dalam jaringan tersebut.

- ❖ Pasar barang dan jasa yang berkelanjutan: Khususnya bagi kewirausahaan berkelanjutan, komunitas ekosistem dapat berfungsi sebagai batu loncatan awal atau contoh permintaan produk dan jasa yang berasal dari usaha berkelanjutan (York & Venkataraman, 2010). Volume permintaan tersebut dapat mendukung eksperimen lebih lanjut dengan desain dan prosedur produksi yang memadai sebelum ekspansi di masa depan dan membantu membangun sebuah karya yang layak ketika menargetkan kelompok sasaran geografis tambahan dan meyakinkan lembaga-lembaga masyarakat dalam rangka peningkatan dan transformasi.

Aspek-aspek kondisional integral yang baru-baru ini disarankan oleh DiVito dan Ingen-Housz (2021) dapat membantu wirausahawan berkelanjutan di berbagai bagian pembangunan berkelanjutan mulai dari penetapan agenda awal isu-isu ekologi dan keberlanjutan baru hingga langkah-langkah sementara dalam pendirian dan penyusunan basis sumber daya awal untuk usaha hingga pengembangan. solusi produk dan layanan yang berkelanjutan. Namun, selain itu, unsur-unsur kondisional ini juga dapat dianggap sebagai titik masuk potensial untuk mendukung wirausaha berkelanjutan menuju pertumbuhan di masa depan dan berkembang melampaui pendirian awal.

Inilah yang menjadi perhatian utama bab ini. Dalam literatur mengenai ekosistem kewirausahaan, sejauh ini diskusi mengenai ekosistem kewirausahaan terutama berpusat pada mendukung pembentukan usaha pada tahap awal (bukan pada ekspansi dan pertumbuhan usaha di kemudian hari). Dan ketika ekspansi dipertimbangkan, hal ini terutama dilakukan dari sudut pandang ekonomi. Dalam perspektif ini, literatur hanya melihat pertumbuhan bisnis dari usaha di pasar namun tidak melalui lensa perluasan dampak dari usaha berkelanjutan dan ide-ide mereka di masyarakat melalui peningkatan. Oleh karena itu, pada bagian selanjutnya, kita akan mempelajari lebih jauh diskusi kita tentang mendukung dan mengatur peningkatan kewirausahaan berkelanjutan dalam konteks ekosistem. Diskusi ini akan membahas pendekatan-pendekatan yang berbeda serta potensi hambatan dan dilema dalam upaya peningkatan dan kemungkinan tantangan yang dihadapi oleh wirausahawan berkelanjutan yang diperkenalkan pada bagian sebelumnya di atas sesuai dengan aspek-aspek kondisional dari ekosistem berkelanjutan yang baru saja disoroti.

11.5 PENINGKATAN KEWIRAUSAHAAN BERKELANJUTAN DI LUAR REGIONAL

Dalam masyarakat yang lebih luas, ide atau penemuan untuk keberlanjutan dapat diperkenalkan dan dikembangkan melalui gerakan sosial seperti kelompok aktivis lingkungan atau kegiatan keterlibatan sipil dalam komunitas. Dengan demikian, kegiatan-kegiatan ini dapat dimasukkan ke dalam konteks yang lebih prososial untuk memecahkan masalah lingkungan dan masalah lain yang dihadapi masyarakat. Sebagai perbandingan, peningkatan yang diperoleh dari proyek-proyek wirausaha berkelanjutan mungkin lebih diarahkan untuk memperkenalkan keberlanjutan dalam format logika pasar ekonomi. Hal ini mungkin mempunyai implikasi penting terhadap peningkatan ekosistem kewirausahaan, misalnya. mengenai karakteristik dukungan pemangku kepentingan eksternal dan persepsi dalam memperoleh manfaat masyarakat versus individu dari kegiatan kewirausahaan berkelanjutan. Secara keseluruhan, diskusi mengenai dilema peningkatan skala usaha serta

tantangan-tantangan umum yang dihadapi oleh wirausahawan berkelanjutan telah menunjukkan bahwa meningkatkan dampak usaha berkelanjutan mungkin cukup sulit.

Mirip dengan penskalaan keberlanjutan dari aktivisme sosial atau ekologi yang secara alami ada pada ceruk tersebut, kewirausahaan berkelanjutan juga memerlukan ruang yang stabil (cf. Augenstein dkk., 2020) untuk dalam hal ini, kewirausahaan—eksperimen dan pembelajaran di tingkat ekosistem lokal. Selain beberapa perusahaan rintisan yang lahir secara global, juga dalam bidang kewirausahaan, sebagian besar proyek ventura, termasuk perusahaan rintisan yang berorientasi pada keberlanjutan, dimulai dari skala kecil di tingkat komunitas (Stam & Van de Ven, 2021) dan akan berlabuh pada sistem pendukung lokal. Dan pertumbuhan substansial apa pun juga berarti keluar dari kelompok pendukung lokal. Meskipun tugas ini sulit pada akhirnya, ekosistem kewirausahaan di tingkat lokal atau regional akan menjadi titik awal bagi usaha berkelanjutan untuk melakukan peningkatan lebih lanjut guna meningkatkan dampaknya.

Pertukaran antara dampak dan keuntungan, atau lebih tepatnya radikalitas dan konformitas, merupakan hambatan utama dalam peningkatan skala. Untuk mengatasi dilema menyeluruh ini dan menghindari trade-off, terutama terkait dampak dan keuntungan, diperlukan transformasi pada tingkat rezim dan lanskap. Ekosistem yang sepenuhnya berfokus pada lokal atau regional tidak akan mampu mencapai transisi seperti ini jika beroperasi dalam ceruk pasar tertentu. Oleh karena itu, beberapa ekosistem akan menjadi mandiri dari batas-batas lokal atau fisik dan berkembang ke tingkat nasional atau internasional (DiVito & Ingen-Housz, 2021). Beberapa ekosistem telah menghasilkan inisiatif independen yang bekerja pada tingkat yang lebih tinggi untuk pada akhirnya mendukung para pelaku yang keluar dari ekosistem tersebut. Inisiatif Tujuan adalah salah satu contoh keberhasilan pengembangan ini. Hal ini bertujuan untuk mempromosikan “steward-ownership”, suatu jenis badan hukum baru, yang menjanjikan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan tujuan mereka bahkan ketika tumbuh di luar niche mereka (untuk informasi lebih lanjut lihat <https://tujuan-economy.org/>).

Augenstein dkk. berpendapat bahwa untuk mengatasi dilema peningkatan, penelitian dan praktik harus lebih eksplisit berfokus pada penciptaan dan stabilisasi ruang untuk pembelajaran refleksif dan wacana kritis, pada jaringan dan pembangunan kapasitas (2020). Sehubungan dengan usaha berkelanjutan, ekosistem kewirausahaan dapat menyediakan lingkungan yang tepat untuk mengatasi tantangan-tantangan yang semakin besar. Relung yang dilindungi tersebut menyediakan ruang dan sistem pendukung untuk menciptakan penemuan, pengujian inovasi, dan eksperimen kewirausahaan. Pengusaha berkelanjutan umumnya mendapat manfaat besar dari interaksi satu sama lain, sehingga menggarisbawahi perlunya infrastruktur kolaboratif. Circular Valley di Wupertal merupakan contoh terciptanya ekosistem kewirausahaan yang berkelanjutan. Inisiatif ini bertujuan untuk membangun lingkungan yang mendukung di mana wirausahawan berkelanjutan dapat mengembangkan ide-ide mereka melalui kolaborasi dengan para pemangku kepentingan dari dunia bisnis, politik, ilmu pengetahuan, dan masyarakat sipil. Pada akhirnya, tujuannya adalah untuk memajukan transisi menuju ekonomi sirkular di wilayah Rhine-Ruhr melalui tindakan kewirausahaan (untuk informasi lebih lanjut lihat <https://circular-valley.org/>).

Dalam tugas peningkatan ini, wirausahawan berkelanjutan dan pemangku kepentingan ekosistem mereka akan menghadapi tantangan di atas untuk usaha

berkelanjutan dan dilema peningkatan di sepanjang proses dengan latar belakang aspek kondisional penting dari ekosistem berkelanjutan (DiVito & Ingen-Housz, 2021). Hal ini khususnya untuk mobilisasi sumber daya dan kolaborasi antar pemangku kepentingan termasuk usaha berkelanjutan seperti yang digambarkan dalam contoh Circular Valley di atas. Sejalan dengan itu, bagian ini membahas potensi peran ekosistem kewirausahaan dalam proses peningkatan bersama dengan tiga dilema penskalaan di atas — dilema Babel dan dilema penyederhanaan (5.1) dan dilema keengganan penskalaan (5.2).

Pengaruh Babel dan Dilema Penyederhanaan terhadap Peningkatan Ekosistem Kewirausahaan

Babel dan dilema penyederhanaan dalam peningkatan skala (upscaling) saling berkaitan erat. Keduanya awalnya diamati dalam penelitian transdisipliner mengenai transisi keberlanjutan (Augenstein dkk., 2020). Namun, ada alasan yang perlu dikemukakan untuk memunculkan dan mengatasi dilema-dilema ini terkait dengan peningkatan usaha berkelanjutan dalam konteks ekosistem kewirausahaan.

Secara umum, dilema Babel mengacu pada tantangan untuk memahami arti sebenarnya dari peningkatan skala; oleh karena itu, solusinya memerlukan integrasi pengetahuan antar dan transdisipliner (Augenstein dkk., 2020). Karena para pelaku dan pemangku kepentingan dalam ekosistem kewirausahaan sangat heterogen, pemahaman individu mereka mengenai proses, maksud dan tujuan peningkatan usaha berkelanjutan juga sangat mungkin bervariasi.

Berkenaan dengan dilema menyeluruh dalam menavigasi sejumlah besar konformitas dan radikalisme ketika melakukan penskalaan dari tingkat khusus ke tingkat rezim dan lanskap, ketegangan antara logika yang berbeda ini kemungkinan besar juga akan muncul dalam konteks ekosistem kewirausahaan. Hal ini karena pengusaha dan pemangku kepentingan mungkin mengikuti logika yang sangat beragam, sehingga berpotensi menimbulkan konflik kepentingan. Seperti disebutkan, upscaling juga dapat diartikan sebagai proses pertumbuhan yang semata-mata berbasis pasar. Definisi ini diterima dan diasumsikan secara luas dalam hubungan kewirausahaan dan ekosistem kewirausahaan. Karena wirausahawan berkelanjutan jarang mengadopsi pola pikir “hanya pertumbuhan” dan lebih cenderung berfokus pada memaksimalkan dampak positifnya, logika mereka mungkin bertentangan dengan pelaku lain, yang menganut nilai-nilai ekonomi tradisional.

Hal ini berlaku khususnya bagi pemangku kepentingan keuangan seperti investor formal yang cenderung menjadikan maksimalisasi keuntungan sebagai tujuan akhir mereka. Dalam ekosistem kewirausahaan, hal ini memerlukan orientasi keberlanjutan bersama dan tujuan bersama bagi ekosistem. Untuk membangun visi bersama dalam suatu ekosistem, kita mungkin tergoda untuk hanya melibatkan pemangku kepentingan yang memiliki nilai dan logika serupa. Meskipun membantu dalam merancang ceruk yang dilindungi bagi wirausahawan berkelanjutan, kelompok pemangku kepentingan yang homogen tidak akan menghasilkan sistem pendukung terbaik untuk melakukan peningkatan di luar ceruk tersebut. Sejalan dengan dilema menyeluruh mengenai peningkatan yang berkaitan dengan ketegangan antara konformitas dan radikal, melibatkan beragam kelompok aktor dengan nilai-nilai mulai dari aktivis radikal hingga pelaku bisnis yang patuh pada rezim kemungkinan besar akan menghasilkan proses peningkatan yang sukses. Keseimbangan aktor yang

mengikuti logika niche, lanskap, dan rezim akan memberikan lingkungan yang sesuai untuk menciptakan usaha berkelanjutan yang disruptif.

Untuk mencoba mengatasi dilema Babel, pemahaman bersama tentang peningkatan kewirausahaan berkelanjutan di seluruh ekosistem diperlukan sampai batas tertentu (DiVito & Ingen-Housz, 2021). Namun hal ini tidak berarti tidak adanya penyimpangan nilai dan logika, karena diperlukan pluralitas pemahaman dan diperlukan ruang untuk wacana reflektif antar aktor. Jika tidak, proses peningkatan skala akan terganggu oleh penyederhanaan yang berlebihan. Aktor yang memiliki tingkat literasi transformatif tertentu dan dapat menyatukan berbagai logika menjadi sangat penting dalam dilema ini (Singer-Brodowski & Schneidewind, 2014), dan mungkin bertindak sebagai promotor hubungan yang menjangkau batas (lihat di bawah untuk diskusi mengenai promotor tersebut peran untuk mendukung kewirausahaan berkelanjutan). Membangun hubungan dan komunikasi yang menjangkau batas-batas seperti itu juga dapat membantu mengatasi fragmentasi kelembagaan yang biasanya menjadi hambatan dalam upaya peningkatan (Cellina dkk., 2018).

Dilema penyederhanaan mengatasi pergulatan antara pendefinisian proses perubahan secara jelas dan mereduksinya menjadi konsep-konsep yang lebih mudah dipahami dan praktik-praktik yang dapat ditiru di satu sisi, dan perlunya memahami dan merangkul sifat kompleks proses-proses tersebut di sisi lain. Meskipun menerima rumitnya perubahan sosial merupakan hal yang menantang, inovasi dan transformasi tetap tidak dapat diprediksi dan tidak terkendali serta perlu diperlakukan seperti itu (Augenstein dkk., 2020).

Mendekati Dilema Penskalaan Keengganan dalam Ekosistem Kewirausahaan

Dilema keengganan untuk melakukan penskalaan (scaling aversion) sebagai penghalang menuju peningkatan (upscaling) mungkin menjadi hal yang penting karena hal ini melemahkan ambisi untuk meningkatkan proyek-proyek usaha berkelanjutan yang menjanjikan tepat di tingkat mikro para pelaku ekosistem. Menskalakan keengganan dalam konteks ekosistem kewirausahaan dapat muncul dalam berbagai bentuk:

- ❖ Karena keengganan para pemangku kepentingan ekosistem lokal yang sangat penting dalam mendukung peningkatan usaha berkelanjutan
- ❖ Menskalakan kekhawatiran yang dilakukan oleh wirausahawan berkelanjutan itu sendiri
- ❖ Keduanya muncul pada tingkat komunitas lokal atau regional sebagai keengganan untuk melampaui lingkup lokal menuju rezim yang lebih luas atau bahkan pada tingkat lanskap

Pada dasarnya, bentuk-bentuk skeptisisme terhadap pengembangan usaha berkelanjutan berasal dari dilema utama di atas untuk mengatasi ketegangan antara ide-ide keberlanjutan kewirausahaan yang diucapkan dan kadang-kadang radikal di satu sisi, dan persyaratan untuk menggambarkan kesesuaian dengan rezim kelembagaan yang lebih besar, misalnya. di sisi lain, industri regional tertentu sering kali berfungsi dengan cara yang secara tradisional tidak berkelanjutan.

Untuk mengatasi ketegangan ini, Augenstein dkk. (2020) menyarankan pembentukan ruang pembelajaran dan wacana seperti arsitektur ekosistem kewirausahaan yang memungkinkan eksperimen dengan jalur penyelesaian berbeda sehubungan dengan ketegangan utama di atas. Hal ini mungkin sangat berharga bagi kewirausahaan berkelanjutan karena sangat sulit untuk memperluas struktur rezim ekonomi yang ada seperti rantai

pasokan yang sudah mapan dengan aliran produk dan material yang terstandarisasi dengan menunjukkan kesesuaian. Meningkatkan Keengganan Pemangku Kepentingan Ekosistem, Termasuk Pengusaha.

Berbagai pemangku kepentingan yang terkait dengan usaha berkelanjutan mungkin akan menyatakan penolakannya untuk mendukung peningkatan dampak dari usaha tersebut. Pemangku kepentingan dari rezim ekonomi yang ada yang mengikuti logika pasar tradisional (misalnya pemasok penting dan mitra distribusi atau pembuat kebijakan ekonomi lokal tradisional) mungkin menentang inovasi berkelanjutan yang mengganggu struktur ekonomi yang ada dan rutinitas yang sudah dilembagakan. Namun, pemangku kepentingan lain dengan orientasi keberlanjutan yang kuat mungkin khawatir bahwa upaya untuk memperluas dan menyesuaikan diri secara *de facto* dengan rezim ekonomi yang ada mungkin menyimpang terlalu jauh dari tujuan keberlanjutan semula. Misalnya, pengenceran ekologis karena keberlanjutan diperkenalkan dari dalam suatu sistem dapat dicegah, terutama oleh kelompok aktivis atau LSM yang tidak bergantung pada logika ekonomi pasar.

Mengingat masalah ini, ekosistem kewirausahaan mungkin perlu mengembangkan dan memperkuat orientasi keberlanjutan di antara pemangku kepentingan inti yang berpartisipasi yang bertujuan untuk membangun dan mendukung usaha kewirausahaan berkelanjutan (O'Shea et al., 2021) sebagai fitur kondisional dari ekosistem tematik berfokus pada keberlanjutan. Mungkin perspektif bersama tersebut bahkan dapat diperkuat lebih lanjut dengan memfokuskan pada tema keberlanjutan atau teknologi hijau tertentu seperti mempromosikan bentuk-bentuk energi terbarukan atau bahan-bahan berkelanjutan. Komponen ekosistem kewirausahaan yang dirancang secara sengaja dapat secara aktif memilih dan mengundang pemangku kepentingan yang memiliki visi ekologis yang sama menuju masyarakat berkelanjutan. Pada saat yang sama, diperlukan pula upaya untuk melibatkan lebih banyak pemangku kepentingan yang memiliki sumber daya penting yang diperlukan untuk meningkatkan usaha berkelanjutan.

Selain kekhawatiran akan hilangnya fokus keberlanjutan dan tujuan awal, biasanya wirausahawan baru dan tahap awal yang ingin memperluas cakupan usaha mereka khawatir akan kurangnya pengetahuan untuk menjalankan dan mengembangkan usaha (berkelanjutan) mereka dan kesulitan untuk mengumpulkan sumber daya yang memadai. dasar (Krueger, 2003). Karena karakteristik tantangan sumber daya dan hambatan peraturan ini, para pengusaha sering kali memilih untuk tidak mengembangkan perusahaan mereka (misalnya di sektor energi terbarukan; Grünhagen & Berg, 2011) atau bahkan tidak mendirikan usaha karena niat kewirausahaan berkelanjutan tidak terwujud dalam usaha mereka. peringkat pertama karena kekhawatiran bahwa akuisisi sumber daya dan masuknya pasar tidak mungkin dilakukan.

Isu penting mengenai mobilisasi sumber daya untuk peluang usaha berkelanjutan harus menjadi unsur utama dalam ekosistem kewirausahaan berkelanjutan dalam ceruk bisnis secara umum. Ekosistem membutuhkan pemangku kepentingan yang baik hati dan mendukung solusi keberlanjutan, misalnya. di samping orientasi keberlanjutan bersama atau visi ekologi tematik dan menyediakan sumber daya agar wirausahawan berkelanjutan dapat memulai usahanya sejak awal. Hal ini mungkin mencakup sumber daya material seperti pendanaan dan sumber pengetahuan diam-diam yang mengalir di ekosistem lokal dengan kedekatan geografis. Selain itu, ceruk ekosistem lokal yang penuh perhatian juga dapat

memenuhi fungsi penting selain membantu pengusaha mengumpulkan basis sumber daya pertama (Brush et al., 2001) karena ekosistem menyediakan ceruk yang dilindungi untuk membangun sebuah karya awal. Pameran seperti ini akan berperan penting dalam menunjukkan bahwa ide-ide bisnis berkelanjutan dari para pendiri benar-benar berhasil, dan memberikan bukti konsep. Hal ini mungkin terjadi karena para pemangku kepentingan menawarkan sumber daya di muka untuk melakukan eksperimen atau pasar lokal/regional untuk penawaran produk dan layanan inovatif dari usaha berkelanjutan sebagai aspek kondisional dari ekosistem berkelanjutan yang berfungsi. Interaksi dan pertukaran sumber daya dengan pemangku kepentingan ekosistem dapat menjadi sumber legitimasi.

Mendapatkan legitimasi sangat penting bagi setiap organisasi baru (Suchman, 1995) khususnya bagi usaha atau gagasan keberlanjutan yang kontroversial. Dalam hal ini, keragaman dan fragmentasi kelembagaan pada tingkat tertentu (Cellina dkk., 2018) pemangku kepentingan dalam ekosistem kewirausahaan lokal mungkin saja berfungsi, karena beragam pemangku kepentingan mungkin memiliki kepentingan dan harapan yang berbeda terhadap usaha berkelanjutan sehingga memungkinkan pengusaha untuk memilih pemangku kepentingan yang sesuai. pemangku kepentingan yang lebih mudah diyakinkan (lih. Suchman, 1995). Memperoleh sumber daya untuk peningkatan, yaitu tambahan pada basis sumber awal yang beroperasi pada skala kecil di tingkat khusus, kemungkinan akan memerlukan jangka waktu yang lama menuju pembentukan pada tingkat rezim yang lebih tinggi untuk mengatasi masalah ekologi seperti pelestarian iklim dan air (DiVito & Ingen-Housz, 2021). Bagi ekosistem, hal ini mungkin memerlukan kolaborasi jangka panjang dan hubungan jaringan dengan pemangku kepentingan yang mendukung untuk mengatasi kelambanan kelembagaan seputar pemangku kepentingan tradisional dan praktik non-ekologis yang merugikan (Cellina dkk., 2018).

Singkatnya, tantangan utama dalam mendapatkan penerimaan pasif dan, yang lebih penting, dukungan sumber daya aktif yang sah (Suchman, 1995) untuk peluang usaha berkelanjutan dapat mengakibatkan keengganan yang besar terhadap perluasan usaha berkelanjutan dari perspektif keberlanjutan. pengusaha atau pemangku kepentingan pendukung individu di tingkat mikro. Namun, melalui kaca mata dukungan ekosistem secara keseluruhan, “peluang adalah kejadian yang dibangun secara sosial dan berjejaring yang memerlukan upaya terkoordinasi dalam ekosistem kewirausahaan” (DiVito & Ingen-Housz, 2021, hal. 1071). Dalam ekosistem di mana pemangku kepentingan dan pengusaha berkolaborasi, para pelaku dapat bersama-sama mengembangkan kepercayaan terhadap peluang (O’Shea dkk., 2021) untuk bersama-sama membangun dan meningkatkan skala usaha yang berkelanjutan. Tujuannya adalah untuk menghindari pengusaha individu menahan diri dari upaya untuk mengembangkan ide-ide mereka dalam sikap penolakan terhadap skala karena kekhawatiran bahwa setiap upaya penskalaan akan tampak tidak mungkin dilakukan jika sumber daya individu tidak mencukupi. Selain itu, wirausahawan berkelanjutan dan pemangku kepentingan di sekitar mereka mungkin juga enggan melintasi batas wilayah atau komunitas lokal mereka.

Keengganan untuk Melampaui Niche Komunitas

Banyak inisiatif dalam kewirausahaan berkelanjutan dan bentuk-bentuk keterlibatan masyarakat lainnya untuk keberlanjutan berasal dari pendekatan bottom-up dengan mengakui dan mengambil tindakan terhadap permasalahan ekologi atau sosial yang

teridentifikasi di tingkat masyarakat lokal. Untuk meningkatkan dampak dari inisiatif-inisiatif ini, penting untuk mempertimbangkan bahwa banyak pengusaha dan pemangku kepentingan lainnya yang berpartisipasi dalam mewujudkan dan membangun usaha yang berkelanjutan mungkin tidak berupaya melakukan sosialisasi lebih lanjut ke tingkat rezim atau masyarakat secara umum (Augenstein dkk., 2020; Pesch dkk., 2019; Smith dkk., 2014). Alasan potensi keragu-raguan di antara masing-masing aktor ketika mereka memilih sendiri untuk tidak memperluas gagasannya di luar tingkat komunitas masih belum jelas dalam penelitian transisi dan keberlanjutan. Misalnya saja, para pelaku mungkin enggan mengambil langkah-langkah organisasi atau manajerial untuk memperluas usaha mereka, termasuk upaya tambahan dalam hal sumber daya dan waktu yang diperlukan, atau preferensi individu untuk mengatasi masalah ekologi hanya dalam wilayah geografis atau budaya mereka sendiri.

Salah satu aspek penting yang selanjutnya dapat berkontribusi terhadap peningkatan keengganan dalam kaitannya dengan inisiatif keberlanjutan ekonomi dari usaha berkelanjutan mungkin adalah risiko yang dirasakan yang membahayakan misi dan tujuan ekologis dari usaha berkelanjutan ketika mencoba untuk meningkatkan dan memperluas ke dalam rezim ekonomi yang lebih besar yang didominasi oleh rutinitas biaya ekonomi. dan efisiensi produksi (Hockerts & Wüstenhagen, 2010). Secara keseluruhan, menavigasi dan merekonsiliasi kemungkinan ketegangan antara memaksimalkan potensi keberlanjutan dari ide kewirausahaan dengan tetap berpegang pada pendekatan radikal dan meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap rezim ekonomi sosial-teknologi yang sudah mapan dengan menyesuaikan diri dengan rutinitas rezim ekonomi yang sudah mapan pada tingkat yang lebih besar mungkin merupakan hal yang sangat penting. sulit bagi pengusaha berkelanjutan.

Ekosistem kewirausahaan di sekitar wirausaha ramah lingkungan dapat merangkul ruang lingkup dukungan dalam beberapa cara bagi usaha berkelanjutan yang berada di titik persimpangan dalam upaya untuk mencapai tingkat rezim atau tetap berada di ceruk lokal. Dalam hal merekrut anggota untuk ekosistem kewirausahaan lokal di bawah atap misi keberlanjutan bersama seperti yang diperkenalkan di atas, mungkin penting untuk meningkatkan skala dengan memilih pemangku kepentingan baru yang (juga) berupaya untuk menyebarkan manfaat di luar ceruk tersebut selain mencari manfaat murni. manfaat intrinsik dari proyek keberlanjutan pada tingkat lokal (lih. Seyfang & Smith, 2007 untuk dua jenis manfaat ini). Misalnya, hal ini dapat melibatkan pemangku kepentingan yang ingin memerangi perubahan iklim atau pemanasan global pada skala nasional atau global yang lebih besar. Berbagai jenis pemangku kepentingan pendukung mungkin penting dalam mengembangkan potensi manfaat difusi dari penskalaan ide usaha berkelanjutan; dan ekosistem kewirausahaan yang kaya mungkin melibatkan berbagai aktor kelembagaan yang berbeda-beda (lihat secara umum Stam & Van de Ven, 2021). Khususnya, inisiatif peningkatan dalam ekosistem kewirausahaan dapat secara aktif melibatkan para pelaku politik (di tingkat lokal/regional/rezim) (misalnya pembuat kebijakan lingkungan hidup, ekonomi atau inovasi). Para pemangku kepentingan ini dapat bertindak sebagai penggerak hubungan yang mencakup batas-batas dan memberikan akses ke lembaga-lembaga di tingkat rezim untuk memasukkan praktik-praktik keberlanjutan baru ke dalam rezim yang ada (misalnya, memperkenalkan praktik rantai pasokan yang lebih berkelanjutan sebagai inovasi proses). Selain itu, aktor-aktor dari ranah politik dapat berperan sebagai penggerak kekuatan yang mampu memberikan sumber daya tambahan di belakang gerakan peningkatan usaha

berkelanjutan dalam suatu ekosistem, atau mereka dapat berkontribusi pada pembangunan institusi untuk keberlanjutan yang lebih besar dalam ranah ekonomi tertentu (lihat Koch 2005 yang membahas peran promotor inovasi yang berbeda dalam konteks jaringan dukungan usaha baru di tingkat regional). Integrasi yang disengaja antara “pihak-pihak yang berkepentingan untuk meningkatkan dukungan” juga dapat membantu mengatasi hambatan-hambatan yang umum terjadi karena kurangnya penerimaan dari lembaga-lembaga rezim dan pemangku kepentingan lain di luar ekosistem kewirausahaan yang berdedikasi.

11.6 PERSIMPANGAN EKOSISTEM KEWIRAUSAHAAN DAN PENINGKATAN

Bab ini bertujuan untuk membuka diskusi tentang bagaimana ekosistem kewirausahaan dapat mendukung peningkatan tantangan usaha baru yang berkelanjutan. Dalam eksplorasi hubungan ini, sangatlah penting untuk mengidentifikasi jalur-jalur yang bisa diterapkan menuju peningkatan yang sukses dan komposisi pemangku kepentingan ekosistem yang memungkinkan peningkatan dampak usaha berkelanjutan di luar niche aslinya. Secara khusus, dukungan pemangku kepentingan terhadap usaha berkelanjutan harus menghindari peningkatan keengganan yang bermasalah dari para pengusaha dan pendukung yang antusias yang telah membawa peluang berkelanjutan ke dalam kehidupan. Jalur peningkatan individu dan konstelasi dukungan yang berfungsi dari pemangku kepentingan ekosistem regional kemungkinan besar akan berubah seiring berjalannya waktu. Dalam mengambil perspektif proses menuju peningkatan, Augenstein dkk. (2020, hal. 146) memberikan saran penting bagi para pembuat kebijakan untuk memungkinkan “inovatif para aktor dari bawah ke atas untuk memungkinkan kontingensi yang lebih besar dalam pertimbangan dan eksperimen yang berorientasi masa depan... [untuk menghindari]... jalan buntu yang akan dihadapi oleh kebijakan inovasi ketika ada tindakan yang diambil. dipandu menuju instrumentalisasi dan gagasan untuk mengendalikan kemunculan dan dampak alternatif tertentu” (juga lih. Koch & Grünhagen, 2009).

Fleksibilitas evolusioner dan keterbukaan dalam pendekatan seperti ini pada prinsipnya juga tampaknya disarankan untuk menghindari penyusunan solusi *ex ante* yang terlalu disederhanakan dan mengatasi hambatan-hambatan lain dalam upaya peningkatan (*upscaling*) yaitu, dilema Babel dan penyederhanaan yang berlebihan dalam konteks merambah ekosistem wirausaha. Hal ini terutama terjadi karena belum ada narasi umum mengenai solusi akhir yang sederhana dan prosedur ideal yang tersedia, baik dalam penelitian peningkatan skala dan transisi maupun dalam studi tentang ekosistem kewirausahaan. Wacana dalam bab ini menunjuk pada elemen-elemen kunci dalam mengarahkan dukungan ekosistem untuk usaha berkelanjutan ketika mereka mencoba untuk meningkatkan ide-ide ekologis mereka. Kesimpulannya, masuk akal jika kita mendukung pemangku kepentingan ekosistem untuk:

- ❖ Tidak hanya memberikan dukungan pada tahap awal usaha berkelanjutan (yang secara tradisional merupakan fokus utama ekosistem kewirausahaan) namun juga memberikan bantuan pada langkah selanjutnya dalam proses peningkatan
- ❖ Secara aktif mengatasi tantangan dan dilema yang biasa dihadapi oleh wirausahawan berkelanjutan selama peningkatan skala
- ❖ Merangkul pendekatan non-ekonomi untuk memperluas dan mendorong usaha berkelanjutan di luar strategi pertumbuhan ekonomi tradisional (misalnya melalui

kolaborasi dengan ekosistem antar kawasan atau nasional atau melalui sewa dengan lembaga politik yang menawarkan ruang untuk difusi lebih lanjut ke seluruh rezim) Elemen-elemen kunci ini menawarkan peluang luas untuk penelitian di masa depan. Untuk meningkatkan pemahaman kita tentang kekhasan tantangan dan bagaimana tantangan tersebut dapat diatasi dalam peningkatan keberlanjutan melalui usaha kewirausahaan, kami menyarankan untuk mengeksplorasi lebih jauh, misalnya sikap dan struktur kepercayaan yang mendasari para wirausahawan berkelanjutan dan para pemangku kepentingan pendukung (terutama mereka yang dapat menyediakan sumber daya dan pengetahuan penting untuk peningkatan) dalam hal potensi penolakan terhadap peningkatan skala. Hal ini dapat dipelajari secara empiris bersamaan dengan konstruksi kelayakan di atas (apakah kita memiliki sumber daya dan pengetahuan yang memadai untuk (meningkatkan) dampak usaha berkelanjutan?) dan keinginan (apakah kita ingin (meningkatkan) skala di luar pasar lokal kita?).

Meningkatkan pengetahuan kita tentang sikap wirausahawan dan pemangku kepentingan berkelanjutan sehubungan dengan peningkatan skala juga akan bermanfaat bagi pemahaman kita tentang dilema keengganan untuk melakukan skalabilitas. Secara keseluruhan, diperlukan lebih banyak penelitian empiris mengenai dilema yang berkembang dan perannya dalam ekosistem kewirausahaan. Untuk mencapai tujuan ini, penelitian interdisipliner dan transdisipliner harus mempelajari dampak dilema ini dari berbagai perspektif seperti kolaborasi dan jaringan pemangku kepentingan, serta peningkatan kapasitas.

Dengan tidak adanya jalur peningkatan yang jelas dan model peningkatan tipe ideal yang sudah mapan, Augenstein dkk. (2020) menyerukan sikap yang lebih reflektif dan pluralistik dalam memahami dan mempelajari cara meningkatkan skala inisiatif keberlanjutan dengan sukses (baik melalui keterlibatan masyarakat atau kewirausahaan). Dalam praktiknya, hal ini memerlukan apresiasi terhadap kekhasan dari ceruk awal yang menjadi asal usul inisiatif-inisiatif ini serta mempertimbangkan karakteristik tingkat rezim dengan skala yang lebih luas dan bagaimana keduanya dipandang oleh para pemangku kepentingan ekosistem sebagai penggerak proses peningkatan. Salah satu cara untuk mengambil sikap yang lebih terbuka dan berorientasi pada pembelajaran adalah dengan pendekatan jaringan pembelajaran translokal (Loorbach et al., 2020).

Jaringan-jaringan tersebut akan mempunyai landasan ganda untuk mengintegrasikan kekhususan ceruk lokal di daerah asal dan melampaui tingkat rezim melalui semacam difusi translokal mengenai ide-ide keberlanjutan. Hal ini akan berfungsi bersama dengan jaringan aktor eksternal yang beroperasi pada skala nasional atau bahkan internasional yang lebih besar (misalnya “Akademi Kewirausahaan Sosial SEA” dapat berfungsi sebagai platform jaringan untuk meningkatkan dampak kolaborasi inisiatif khusus lokal; untuk informasi lebih lanjut lihat <https://seakademie.org/>). Dalam hal peningkatan, jaringan tersebut dapat melengkapi potensi ekosistem kewirausahaan lokal berbasis komunitas dan berfungsi sebagai “meta-enabler untuk keterlibatan yang berkelanjutan di luar upaya individu dalam penciptaan usaha” (O’Shea dkk., 2021, hal.1099).

Secara umum, memajukan kolaborasi dan hubungan antara penelitian transisi dan kewirausahaan tampaknya sangat menjanjikan. Penelitian transisi di bidang inovasi berkelanjutan berfokus pada hal-hal spesifik dari perubahan rezim multilevel sebagai solusi

permasalahan baru yang berkelanjutan (misalnya prosedur produksi yang lebih ramah lingkungan dalam suatu industri) yang berjuang untuk mengubah pendekatan yang sudah ada (yang tidak berkelanjutan) mulai dari solusi awal yang khusus di seluruh rezim. menuju tingkat lanskap. Pengusaha berkelanjutan dan usaha mereka dapat memberikan dorongan penting terhadap inovasi berkelanjutan tersebut.

Namun para wirausahawan berkelanjutan menghadapi tantangan-tantangan penting dalam upaya mereka untuk melampaui ceruk pasar awal mereka. Khususnya mengenai kewirausahaan yang berkelanjutan dan kelembagaan, perspektif mengenai transisi dan transformasi diharapkan bermanfaat untuk memahami peran wirausaha dalam proses perubahan dan “kewirausahaan transformasional”. Dalam transformasi ini, ekosistem berkelanjutan akan menghadapi tantangan untuk membangun dan mempertahankan orientasi keberlanjutan yang jelas, serta hubungan dengan pemangku kepentingan yang diperlukan dalam jangka panjang untuk meningkatkan usaha berkelanjutan. Sehubungan dengan tantangan spesifik dalam ekosistem kewirausahaan, pendekatan transisi, seperti belajar dari laboratorium hidup untuk inisiatif berkelanjutan, dianggap bermanfaat. Melihat ekosistem kewirausahaan sebagai konstruksi evolusioner dan menciptakan ruang untuk wacana refleksif dapat membantu mengatasi hambatan dan tantangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amadasun, D. O. E., & Mutezo, A. T. (2022). Influence of access to finance on the competitive growth of SMEs in Lesotho. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1–20.
- Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017). Sustainable entrepreneurship: A convergent process model. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1–17.
- Bischoff, K. (2021). A study on the perceived strength of sustainable entrepreneurial ecosystems on the dimensions of stakeholder theory and culture. *Small Business Economics*, 56, 1121–1140.
- Bischoff, K., & Volkmann, C. K. (2018). Stakeholder support for sustainable entrepreneurship—a framework of sustainable entrepreneurial ecosystems. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), 172–201.
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1–8.
- Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 64–78.
- Cellina, F., Castri, R., Diethart, M., Höflechner, T., Da Schio, N., & Dijk, M. (2018). Constraints on upscaling and social inclusion in smart city living lab experiments and ways to anticipate them: Lessons from four “smarter” labs.
- Clausen, J., Geier, J., & Hirscher, A. (2016). *SHIFTing the support of entrepreneurship in eco-innovation. Summary of results and recommendations from the eco-Innova project SHIFT*. SHIFT.

- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1–14.
- Gangotia, A., & Pradhan, B. (2022). Social entrepreneurship and cow tourism: exploring the new vistas of experiential economy. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, ahead-of-print.
- Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 24–40.
- Grünhagen, M., & Berg, H. (2011). Modelling the antecedents of innovation-based growth intentions in entrepreneurial ventures: The role of perceived regulatory conditions in the German renewable energies and disease management industries. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 11(3–4), 220–249.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316.
- Huijben, J., Verbong, G., & Podoyntsyna, K. (2016). Mainstreaming solar: Stretching the regulatory regime through business model innovation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 20, 1–15.
- Iskandar, Y., & Kaltum, U. (2021). *The Relationship Between Intellectual Capital and Performance of Social Enterprises: A Literature Review*.
- Kansheba, J. M. P., & Wald, A. E. (2020). Entrepreneurial ecosystems: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 1, 1–23.
- Klein Woolthuis, R. J. (2010). Sustainable entrepreneurship in the Dutch construction industry. *Sustainability*, 2(2), 505–523.
- Klofsten, M., Banka, N., & Bienkowska, D. (2016). *The role of incubators in supporting sustainable entrepreneurship*. SHIFT.
- Koch, L. T. (2005). Kooperation in EXIST-Gründungsförderungsnetzwerken – Eine explorative Untersuchung zur Bedeutung von Promotorenfunktionen. In A.-K. Achleitner et al. (Eds.), *Jahrbuch entrepreneurship - Gründungsforschung und Gründungsmanagement 2004/2005* (pp. 319–338). Springer.
- Koch, L. T., & Grünhagen, M. (2009). The value of delays: Market-and policy-induced adjustment processes as a motivating factor in dynamic entrepreneurship. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(5), 701–724.
- Krueger, N. F. (2003). The cognitive psychology of entrepreneurship. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 105–140). Springer.
- Kuratko, D. F., Fisher, G., Bloodgood, J. M., & Hornsby, J. S. (2017). The paradox of new venture legitimation within an entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 119–140.
- Littlewood, D., & Khan, Z. (2018). Insights from a systematic review of literature on social enterprise and networks: Where, how and what next? *Social Enterprise Journal*. <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2018-068>

- Loorbach, D., Wittmayer, J., Avelino, F., von Wirth, T., & Frantzeskaki, N. (2020). Transformative innovation and translocal diffusion. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 35, 251–260.
- Lüdeke-Freund, F. (2020). Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 665–681.
- Malikov, R., & Grishin, C. (2019). Towards the modernization of educational components of regional entrepreneurial ecosystems. *Obshchestvo i Ekonomika*.
- Margiono, A., & Feranita, F. (2021). The past, present, and future of social entrepreneurship in Indonesia: A strategy to move the ecosystem forward. *Entrepreneurial Connectivity: Network, Innovation and Strategy Perspectives*, 29–40.
- Natalia, V. V. (2021). Deskripsi Ekosistem Kewirausahaan Sosial Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 9(2).
- Neumeyer, X., Santos, S. C., Caetano, A., & Kalbfleisch, P. (2019). Entrepreneurship ecosystems and women entrepreneurs: A social capital and network approach. *Small Business Economics*, 53(2), 475–489.
- O’Shea, G., Farny, S., & Hakala, H. (2021). The buzz before business: A design science study of a sustainable entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 56(3), 1097–1120.
- Pankov, S., Velamuri, V. K., & Schneckenberg, D. (2021). Towards sustainable entrepreneurial ecosystems: Examining the effect of contextual factors on sustainable entrepreneurial activities in the sharing economy. *Small Business Economics*, 56(3), 1073–1095.
- Pesch, U., Spekkink, W., & Quist, J. (2019). Local sustainability initiatives: Innovation and civic engagement in societal experiments. *European Planning Studies*, 27(2), 300–317.
- Pomare, C. (2018). A multiple framework approach to sustainable development goals (SDGs) and entrepreneurship. In *Entrepreneurship and the Sustainable Development Goals*. Emerald Publishing Limited
- Prieger, J. E., Bampoky, C., Blanco, L. R., & Liu, A. (2016). Economic Growth and the Optimal Level of
- Purnomo, A. Dkk. (2020). *Dasar-Dasar Kewirausahaan: Untuk Perguruan Tinggi dan Dunia Bisnis*. Yayasan Kita Menulis
- Purwati, A., Budiyanto, B., Suhermin, S., & Hamzah, M. (2021). The effect of innovation capability on business performance: The role of social capital and entrepreneurial leadership on SMEs in Indonesia. *Accounting*, 7(2), 323–330.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237.
- Schmiedeknecht, M. H. (2019). Social innovation and entrepreneurship supporting the sustainable development goals (SDGs)—fostering social value creation. In *The Future of the UN Sustainable Development Goals: Business Perspectives for Global Development in 2030* (pp. 211–225). Springer.
- Sergi, B. S., Popkova, E. G., Bogoviz, A. V., & Ragulina, J. V. (2019). Chapter 1 Entrepreneurship and Economic Growth: The Experience of Developed and Developing Countries. In]

- Entrepreneurship and Development in the 21st Century*. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-233-720191002>
- Seyfang, G., & Smith, A. (2007). Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics*, 16(4), 584–603.
- Singer-Brodowski, M., & Schneidewind, U. (2014). Transformative literacy: Gesellschaftliche Veränderungsprozesse verstehen und gestalten.
- Smith, A., Fressoli, M., & Thomas, H. (2014). Grassroots innovation movements: Challenges and contributions. *Journal of Cleaner Production*, 63, 114–124.
- Soedjito, F., Nawangpalupi, C. B., & Pawitan, G. (2017). *Pengaruh ekosistem kewirausahaan terhadap perilaku kewirausahaan didasarkan tingkat perkembangan ekonomi nasional*
- Stam, E., & Van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809–832.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Sulastri, S., Wibowo, L. A., Lisnawati, L., & Firdaus, P. (2020). Analisis faktor determinan eco-input dalam membangun ekosistem kewirausahaan perguruan tinggi. *Journal of Business Management Education (JBME)*, 5(3), 20–23.
- Sung, C. S., & Park, J. Y. (2018). Sustainability orientation and entrepreneurship orientation: Is there a tradeoff relationship between them? *Sustainability*, 10(2), 379.
- Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49, 55–73.
- United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. In *Resolution adopted by the general assembly on 25 September 2015*. United Nations. Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- Urbano, D., & Aparicio, S. (2016). Entrepreneurship capital types and economic growth: International evidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 34–44 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.02.018>
- van den Bosch, S., & Rotmans, J. (2008). Deepening, broadening and scaling up: A framework for steering transition experiments.
- Volkman, C., Fichter, K., Klofsten, M., & Audretsch, D. B. (2021). Sustainable entrepreneurial ecosystems: An emerging field of research. *Small Business Economics*, 56, 1047–1065.
- Wang, W. (2022). Toward economic growth and value creation through social entrepreneurship: Modelling the mediating role of innovation. *Frontiers in Psychology*, 13, 914700.
- Carree, M. A., & Thurik, A. R. (2010). Handbook of Entrepreneurship Research. In *Handbook of*
- Welter, F., Baker, T., & Wirsching, K. (2019). Three waves and counting: The rising tide of contextualization in entrepreneurship research. *Small Business Economics*, 52(2), 319–330.
- Wesseling, J. H., Bidmon, C., & Bohnsack, R. (2020). Business model design spaces in sociotechnical transitions: The case of electric driving in the Netherlands. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119950.

- Wininatin, Khamimah. 2021. Peran Kewirausahaan Dalam Memajukan Perekonomian Indonesia. *Jurnal Disrupsi Bisnis*. Volume 4, Nomor 3
- York, J. G., & Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 449–463.

RISET KELANGGANGAN BISNIS DALAM EKOSISTEM DIGITAL

(business sustainability research in digital ecosystems)

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Sejak tahun 2023 penulis tercatat sebagai Dosen luar biasa di Fakultas Ekonomi & Bisnis (FEB) Universitas Diponegoro Semarang. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-8120-98-7 (PDF)

