

BUKU REFRENSI

KEWIRAUSAHAAN INOVATIF DAN DISRUPTIF

Kajian Teori dan Studi Kasus Global

Dedi Setiadi, S.E., M.Kom.

Iswandir, S.E., M.M.

Dr.Tri Erie Wardhani, S.E., M.M.

M.Adilla Rossa, S.E., M.M.



KEWIRAUSAHAAN INOVATIF DAN DISRUPTIF

KAJIAN TEORI DAN STUDI KASUS GLOBAL

Ditulis oleh:

Dedi Setiadi, S.E., M.Kom.
Iswandir, S.E., M.M.
Dr.Tri Erie Wardhani, S.E., M.M.
M.Adilla Rossa, S.E., M.M.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978 – 634 – 316 – 021 – 2
Viii + 151 hlm; 18,2 x 25,7 cm.
Cetakan I, Juni 2026

Desain Cover dan Tata Letak:
Muhammad Rasya Aiman Hafizh

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Media Penerbit Indonesia
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131
Telp: 081362150605
Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com
Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

Kewirausahaan inovatif dan disruptif bukan sekadar fenomena bisnis, melainkan merupakan kekuatan transformatif yang membentuk ulang lanskap ekonomi, sosial, dan budaya secara global. Dunia sedang mengalami perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Teknologi digital, kecerdasan buatan, *blockchain*, dan berbagai inovasi lainnya telah menciptakan peluang sekaligus ancaman bagi pelaku usaha di seluruh penjuru dunia. Di tengah dinamika ini, pemahaman mendalam tentang teori dan praktik kewirausahaan inovatif menjadi sangat krusial.

Buku ini disusun dengan pendekatan komprehensif yang memadukan kajian teoritis dengan studi kasus nyata dari berbagai belahan dunia. Setiap bab disusun untuk memberikan pemahaman mulai dari fondasi konseptual hingga aplikasi praktis yang dapat langsung diterapkan oleh para praktisi, akademisi, dan pemimpin organisasi.

Pembahasan dalam buku ini mencakup spektrum luas topik kewirausahaan: dari teori inovasi disruptif yang dipopulerkan Clayton Christensen, ekosistem *startup* global, model bisnis berbasis *platform* digital, hingga kewirausahaan sosial dan berkelanjutan yang dilengkapi dengan studi kasus empiris dari perusahaan-perusahaan terkemuka seperti Airbnb, Gojek, Tesla, Amazon, dan banyak lagi.

Kami berharap buku ini dapat menjadi panduan yang komprehensif bagi mahasiswa, peneliti, pengusaha, dan pemimpin organisasi yang ingin memahami dan memanfaatkan kekuatan inovasi disruptif untuk menciptakan nilai yang bermakna bagi masyarakat dan perekonomian.

Salam Hormat,

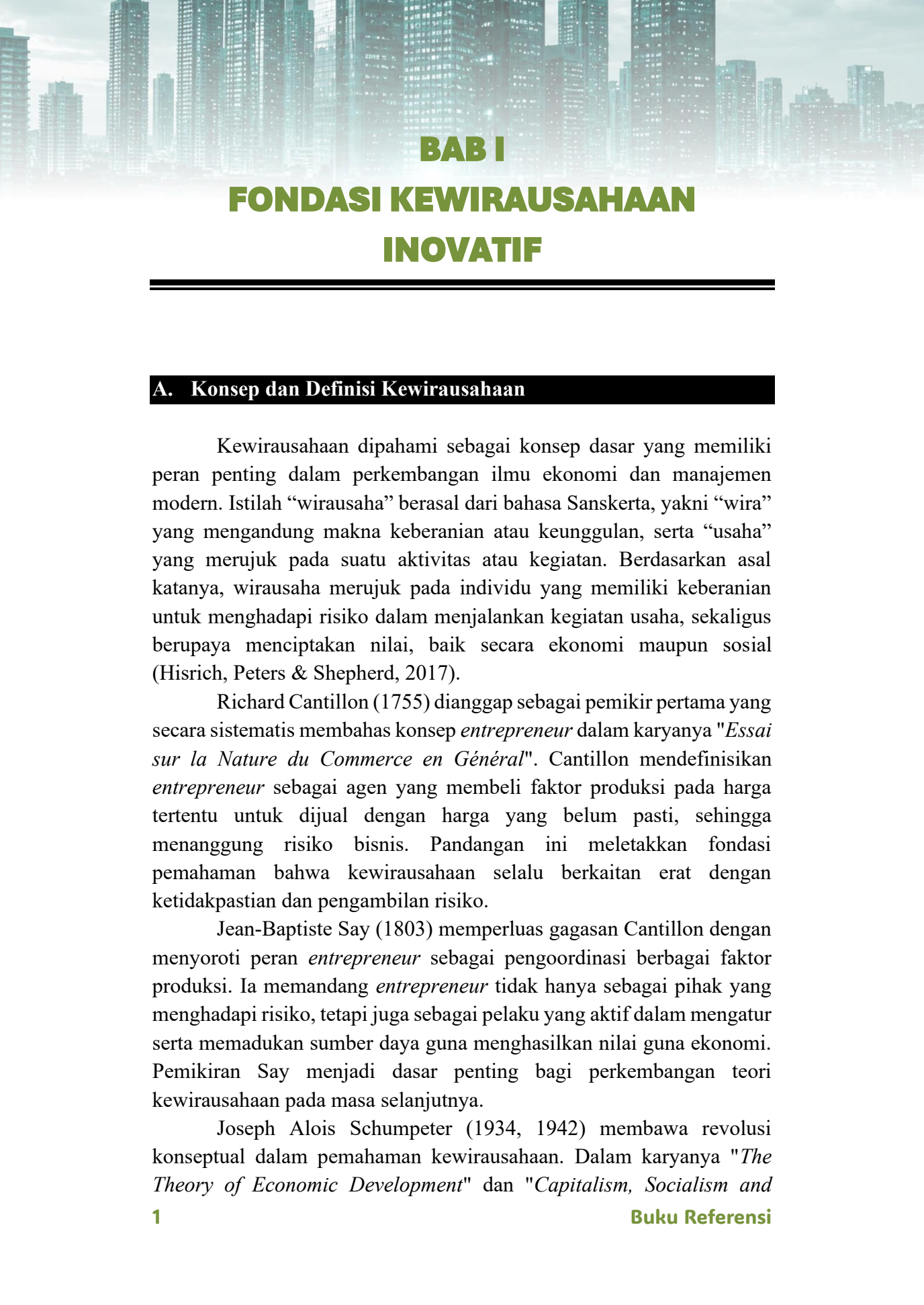
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I FONDASI KEWIRAUSAHAAN INOVATIF	1
A. Konsep dan Definisi Kewirausahaan	1
B. Evolusi Paradigma Kewirausahaan	24
C. Tipologi Kewirausahaan Modern	37
D. Kewirausahaan dalam Konteks Global	40
BAB II TEORI INOVASI DISRUPTIF	51
A. Sejarah dan Asal-Usul Teori Disruptif	51
B. Model Disrupsi Christensen	53
C. Disrupsi Teknologi dan Pasar	57
D. Kritik dan Pengembangan Teori	60
BAB III EKOSISTEM INOVASI DAN <i>STARTUP</i> GLOBAL	65
A. Anatomi Ekosistem <i>Startup</i>	65
B. Silicon Valley dan Model Replikasi Global	71
C. Ekosistem <i>Startup</i> Asia: Gojek dan Grab	72
D. Peran Akselerator dan Inkubator	76
BAB IV MODEL BISNIS INOVATIF DAN <i>PLATFORM</i> DIGITAL	78
A. Teori Model Bisnis Kontemporer	78
B. <i>Platform Economy</i> dan Network Effects	79
C. Studi Kasus: Airbnb dan Uber	85
D. Monetisasi dan Skalabilitas	86
BAB V PEMBIAYAAN INOVASI DAN VENTURA KAPITAL	91
A. Struktur Pembiayaan <i>Startup</i>	91
B. Venture Capital: Teori dan Praktik	94

C.	<i>Crowdfunding</i> dan Alternatif Pembiayaan	98
D.	IPO dan <i>Exit Strategy</i>	107
BAB VI	KEPEMIMPINAN INOVATIF DAN BUDAYA ORGANISASI	112
A.	Teori Kepemimpinan Transformasional.....	112
B.	Budaya Inovasi: Apple dan Google	113
C.	Ambidexterity Organisasional	114
D.	Membangun Tim Inovatif.....	115
BAB VII	KEWIRAUSAHAAN DIGITAL DAN TEKNOLOGI EMERGING.....	121
A.	Digital Entrepreneurship: Konsep dan Scope.....	121
B.	Artificial Intelligence dan Otomasi	123
C.	<i>Blockchain</i> dan Desentralisasi	126
D.	Internet of Things (IoT) dan Industri 4.0.....	127
BAB VIII	STRATEGI INOVASI DAN MANAJEMEN PORTOFOLIO	130
A.	Kerangka Strategi Inovasi.....	130
B.	Blue Ocean Strategy	131
C.	Open Innovation dan Co-creation.....	132
D.	Manajemen Portofolio Inovasi	133
BAB IX	KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DAN BERKELANJUTAN	134
A.	Teori Kewirausahaan Sosial	134
B.	Triple Bottom Line dan ESG.....	135
C.	Studi Kasus: Grameen Bank dan BRAC	137
D.	Kewirausahaan dan SDGs	138
BAB X	INTERNASIONALISASI DAN KEWIRAUSAHAAN GLOBAL	142
A.	Teori Internasionalisasi Perusahaan	142
B.	Born Global dan International New Ventures	143
C.	Tantangan Menembus Pasar Global	144
D.	Studi Kasus: Samsung dan Xiaomi	145

BAB XI	REGULASI, KEBIJAKAN, DAN LINGKUNGAN INSTITUSIONAL.....	146
A.	Kerangka Kelembagaan Kewirausahaan	146
B.	Kebijakan Inovasi Komparatif.....	147
C.	Regulasi Teknologi dan Perlindungan Data	150
D.	Studi Kasus: Kebijakan <i>Startup</i> Indonesia	151
BAB XII	MASA DEPAN KEWIRAUSAHAAN INOVATIF	152
A.	Tren Global Kewirausahaan 2030	152
B.	Kewirausahaan dan Perubahan Iklim	154
C.	Human-AI Collaboration	159
D.	Roadmap Kewirausahaan Indonesia.....	161
DAFTAR PUSTAKA		166
GLOSARIUM.....		175
INDEKS		178
BIOGRAFI PENULIS.....		Error! Bookmark not defined.
SINOPSIS		181



BAB I

FONDASI KEWIRAUSAHAAN

INOVATIF

A. Konsep dan Definisi Kewirausahaan

Kewirausahaan dipahami sebagai konsep dasar yang memiliki peran penting dalam perkembangan ilmu ekonomi dan manajemen modern. Istilah “wirausaha” berasal dari bahasa Sanskerta, yakni “wira” yang mengandung makna keberanian atau keunggulan, serta “usaha” yang merujuk pada suatu aktivitas atau kegiatan. Berdasarkan asal katanya, wirausaha merujuk pada individu yang memiliki keberanian untuk menghadapi risiko dalam menjalankan kegiatan usaha, sekaligus berupaya menciptakan nilai, baik secara ekonomi maupun sosial (Hisrich, Peters & Shepherd, 2017).

Richard Cantillon (1755) dianggap sebagai pemikir pertama yang secara sistematis membahas konsep *entrepreneur* dalam karyanya "*Essai sur la Nature du Commerce en Général*". Cantillon mendefinisikan *entrepreneur* sebagai agen yang membeli faktor produksi pada harga tertentu untuk dijual dengan harga yang belum pasti, sehingga menanggung risiko bisnis. Pandangan ini meletakkan fondasi pemahaman bahwa kewirausahaan selalu berkaitan erat dengan ketidakpastian dan pengambilan risiko.

Jean-Baptiste Say (1803) memperluas gagasan Cantillon dengan menyoroti peran *entrepreneur* sebagai pengoordinasi berbagai faktor produksi. Ia memandang *entrepreneur* tidak hanya sebagai pihak yang menghadapi risiko, tetapi juga sebagai pelaku yang aktif dalam mengatur serta memadukan sumber daya guna menghasilkan nilai guna ekonomi. Pemikiran Say menjadi dasar penting bagi perkembangan teori kewirausahaan pada masa selanjutnya.

Joseph Alois Schumpeter (1934, 1942) membawa revolusi konseptual dalam pemahaman kewirausahaan. Dalam karyanya "*The Theory of Economic Development*" dan "*Capitalism, Socialism and*

Democracy", Schumpeter memperkenalkan konsep "*creative destruction*" (destruksi kreatif) yaitu proses di mana inovasi *entrepreneur* menghancurkan keseimbangan ekonomi yang ada dan menciptakan keseimbangan baru yang lebih produktif. Bagi Schumpeter, *entrepreneur* adalah agen inovasi yang mendorong kemajuan ekonomi melalui kombinasi baru faktor-faktor produksi.

Schumpeter mengidentifikasi lima bentuk inovasi yang dapat dilakukan *entrepreneur*, yaitu: (1) pengenalan produk baru atau peningkatan kualitas produk yang sudah ada; (2) penerapan metode produksi baru; (3) pembukaan pasar baru; (4) penggunaan sumber pasokan bahan baku baru; dan (5) reorganisasi struktur industri, termasuk penciptaan atau penghancuran posisi monopoli. Schumpeter merumuskan lima bentuk inovasi yang dapat dilakukan oleh *entrepreneur*. Pertama, menghadirkan produk baru atau meningkatkan kualitas produk yang telah ada. Kedua, menerapkan metode produksi yang berbeda dari sebelumnya. Ketiga, membuka akses ke pasar yang belum dimanfaatkan. Keempat, memanfaatkan sumber bahan baku baru. Kelima, melakukan penataan ulang struktur industri, termasuk menciptakan maupun mengakhiri posisi monopoli.

Peter Drucker (1985) dalam "*Innovation and Entrepreneurship*" mendefinisikan kewirausahaan sebagai praktik sistematis yang dapat dipelajari dan diterapkan. Drucker menegaskan bahwa inovasi merupakan instrumen kewirausahaan berupa tindakan yang memberi sumber daya kemampuan baru untuk menciptakan kekayaan. Pandangan Drucker ini demokratisasi kewirausahaan, menjadikannya bukan sekadar bakat bawaan melainkan kompetensi yang dapat dikembangkan melalui pendidikan dan latihan.

Israel Kirzner (1973) menawarkan perspektif berbeda melalui teori Austrian Economics. Bagi Kirzner, *entrepreneur* adalah individu yang memiliki "*alertness*" yaitu kepekaan terhadap peluang yang belum dimanfaatkan dalam pasar. Kirzner berargumen bahwa proses kewirausahaan berfungsi mendorong pasar menuju keseimbangan melalui eksploitasi ketidakseimbangan informasi. Teori ini berbeda dengan Schumpeter yang melihat *entrepreneur* sebagai pengganggu keseimbangan.

Tabel 1.1 Perkembangan Teori Kewirausahaan dari Perspektif Historis

Pemikir	Periode	Kontribusi Utama	Konsep Kunci
Cantillon	1755	Definisi awal <i>entrepreneur</i>	Risiko & ketidakpastian
Say	1803	Koordinator faktor produksi	Kombinasi sumber daya
Schumpeter	1934	Inovasi sebagai mesin pertumbuhan	<i>Creative destruction</i>
Kirzner	1973	Kepekaan terhadap peluang	<i>Entrepreneurial alertness</i>
Drucker	1985	Sistematikasi inovasi	<i>Innovation & entrepreneurship</i>
Shane & Venkataraman	2000	Peluang kewirausahaan	<i>Opportunity recognition</i>

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa perkembangan teori kewirausahaan mengalami evolusi yang signifikan dari waktu ke waktu, seiring dengan perubahan cara pandang terhadap peran dan fungsi *entrepreneur* dalam sistem ekonomi. Setiap pemikir memberikan kontribusi yang berbeda, namun saling melengkapi dalam membentuk pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kewirausahaan.

Pemikiran awal oleh Cantillon menekankan aspek risiko dan ketidakpastian sebagai elemen utama dalam aktivitas kewirausahaan. Perspektif ini menjadi titik awal yang menegaskan bahwa seorang wirausahawan adalah individu yang berani mengambil keputusan dalam kondisi yang belum pasti. Selanjutnya, Say memperluas peran tersebut dengan menempatkan *entrepreneur* sebagai pengelola dan pengoordinasi faktor produksi, sehingga kewirausahaan tidak hanya berkaitan dengan risiko, tetapi juga kemampuan dalam mengorganisasi sumber daya secara efektif.

Perkembangan selanjutnya ditandai oleh pemikiran Schumpeter yang menempatkan inovasi sebagai inti dari kewirausahaan. Ia melihat

wirausahawan sebagai agen perubahan yang mampu menciptakan dinamika baru dalam perekonomian melalui proses destruksi kreatif. Pandangan ini memberikan dimensi baru bahwa kewirausahaan berperan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi melalui inovasi yang berkelanjutan. Di sisi lain, Kirzner menghadirkan perspektif yang menekankan kepekaan terhadap peluang pasar, di mana wirausahawan berfungsi sebagai penyeimbang melalui pemanfaatan informasi yang belum optimal.

Kontribusi Drucker semakin memperkuat pemahaman bahwa kewirausahaan dapat dipelajari dan dikembangkan secara sistematis. Ia menempatkan inovasi sebagai alat utama dalam menciptakan nilai, sehingga kewirausahaan tidak lagi dipandang sebagai bakat alami semata. Sementara itu, Shane dan Venkataraman menekankan pentingnya pengenalan peluang sebagai inti dari proses kewirausahaan, yang menghubungkan antara individu, peluang, dan sumber daya.

Tabel tersebut menggambarkan bahwa kewirausahaan merupakan konsep yang berkembang secara dinamis dari fokus pada risiko menuju penekanan pada inovasi, pengelolaan sumber daya, serta kemampuan dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang. Perkembangan ini menunjukkan bahwa kewirausahaan tidak hanya berkaitan dengan aktivitas ekonomi, tetapi juga mencerminkan proses kompleks yang melibatkan berbagai aspek strategis dalam menciptakan nilai.

Perkembangan pemikiran kewirausahaan yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa konsep ini terus mengalami perluasan makna seiring dengan perubahan struktur ekonomi global. Kewirausahaan tidak lagi dipandang hanya sebagai aktivitas individu dalam membuka usaha, tetapi telah berkembang menjadi suatu sistem yang melibatkan interaksi antara aktor, institusi, teknologi, serta dinamika pasar yang kompleks. Pergeseran ini memperkuat posisi kewirausahaan sebagai fenomena multidimensional yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu pendekatan teoritis.

1. Kewirausahaan sebagai Proses Dinamis dan Adaptif

Kewirausahaan sebagai proses dinamis dan adaptif menggambarkan bahwa aktivitas berwirausaha bukanlah sesuatu yang

statis, melainkan terus bergerak mengikuti perubahan lingkungan yang terjadi. Dalam perspektif ini, kewirausahaan dipahami sebagai rangkaian proses yang melibatkan interaksi antara individu, peluang, dan sumber daya dalam konteks yang selalu berubah. Proses ini dimulai dari kemampuan mengenali peluang yang muncul di tengah perubahan, kemudian dilanjutkan dengan penilaian kelayakan, pengambilan keputusan, hingga implementasi strategi yang relevan. Setiap tahapan tersebut tidak berlangsung dalam ruang hampa, tetapi sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti perkembangan teknologi, dinamika pasar, kebijakan pemerintah, serta perubahan perilaku konsumen.

Sifat dinamis dari kewirausahaan terlihat dari bagaimana peluang bisnis itu sendiri terus berkembang. Apa yang dianggap sebagai peluang hari ini bisa saja menjadi usang dalam waktu singkat akibat inovasi baru atau perubahan preferensi pasar. Oleh karena itu, wirausahawan dituntut untuk memiliki kepekaan terhadap perubahan dan kemampuan membaca tren secara akurat. Mereka harus mampu mengantisipasi arah perkembangan pasar, bukan hanya bereaksi terhadap kondisi yang sudah terjadi. Dalam konteks ini, kewirausahaan menjadi proses yang proaktif, di mana pelaku usaha secara aktif mencari dan menciptakan peluang, bukan sekadar menunggu kesempatan datang.

Di sisi lain, sifat adaptif dalam kewirausahaan menekankan pentingnya kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang tidak terduga. Lingkungan bisnis modern sering kali ditandai oleh ketidakpastian yang tinggi, sehingga rencana yang telah disusun sebelumnya tidak selalu dapat dijalankan secara kaku. Wirausahawan perlu memiliki fleksibilitas dalam mengubah strategi, model bisnis, bahkan arah usaha jika diperlukan. Adaptasi ini tidak hanya bergantung pada intuisi semata, tetapi juga pada kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memanfaatkan informasi secara efektif. Dengan demikian, pengambilan keputusan dalam kewirausahaan modern merupakan kombinasi antara kreativitas dan pendekatan rasional berbasis data.

Proses kewirausahaan juga bersifat iteratif, artinya berkembang melalui siklus yang berulang antara percobaan, evaluasi, dan perbaikan. Ide bisnis jarang sekali berhasil secara langsung tanpa melalui proses penyesuaian. Wirausahawan sering kali harus melakukan berbagai eksperimen untuk menemukan model yang paling sesuai dengan

kebutuhan pasar. Dalam proses ini, kegagalan menjadi bagian yang tidak terpisahkan. Kegagalan bukan dipandang sebagai akhir, melainkan sebagai sumber pembelajaran yang memberikan wawasan baru untuk meningkatkan kualitas keputusan di tahap berikutnya. Setiap pengalaman, baik berhasil maupun tidak, menjadi modal penting dalam memperkuat kapasitas wirausahawan.

Proses dinamis dan adaptif ini juga melibatkan kemampuan untuk mengelola sumber daya secara efektif dalam kondisi yang terus berubah. Wirausahawan harus mampu mengalokasikan sumber daya seperti modal, tenaga kerja, dan waktu secara fleksibel sesuai dengan kebutuhan yang berkembang. Ketika terjadi perubahan lingkungan, alokasi sumber daya juga perlu disesuaikan agar tetap efisien dan relevan. Hal ini menuntut kemampuan manajerial yang tidak hanya terfokus pada perencanaan, tetapi juga pada pengendalian dan penyesuaian yang berkelanjutan. Selain itu, interaksi dengan berbagai pihak dalam ekosistem bisnis turut memperkuat sifat dinamis kewirausahaan. Wirausahawan tidak bekerja sendiri, melainkan berhubungan dengan pelanggan, mitra, investor, dan berbagai pemangku kepentingan lainnya. Masukan dari pihak-pihak ini sering kali menjadi sumber informasi penting dalam proses adaptasi. Dengan membangun komunikasi yang baik dan terbuka terhadap umpan balik, wirausahawan dapat lebih cepat mengidentifikasi perubahan kebutuhan pasar dan menyesuaikan strategi yang dijalankan.

Dalam konteks perkembangan teknologi digital, dinamika dan adaptasi dalam kewirausahaan menjadi semakin cepat dan kompleks. Informasi dapat diperoleh secara real-time, dan perubahan pasar dapat terjadi dalam hitungan hari bahkan jam. Hal ini menuntut wirausahawan untuk lebih responsif dan *agile* dalam mengambil keputusan. Kemampuan untuk melakukan eksperimen cepat, menguji ide dalam skala kecil, dan segera melakukan penyesuaian menjadi keunggulan penting dalam menghadapi persaingan.

Kewirausahaan sebagai proses dinamis dan adaptif menunjukkan bahwa keberhasilan dalam berwirausaha tidak hanya ditentukan oleh ide awal, tetapi juga oleh kemampuan untuk terus belajar, menyesuaikan diri, dan berkembang seiring dengan perubahan lingkungan. Wirausahawan yang mampu mengelola dinamika ini dengan baik akan lebih siap menghadapi ketidakpastian dan memanfaatkan peluang yang

muncul. Dengan demikian, kewirausahaan bukan sekadar aktivitas ekonomi, tetapi merupakan proses pembelajaran berkelanjutan yang menuntut ketangguhan, fleksibilitas, dan kemampuan berpikir strategis dalam menghadapi perubahan.

2. Peran Inovasi dalam Mendorong Transformasi Ekonomi

Peran inovasi dalam mendorong transformasi ekonomi tidak dapat dipisahkan dari aktivitas kewirausahaan, karena inovasi menjadi penggerak utama terciptanya nilai baru dalam perekonomian. Melalui inovasi, wirausahawan mampu menghadirkan produk, layanan, maupun model bisnis yang lebih relevan dengan kebutuhan zaman. Inovasi tidak hanya berkaitan dengan penemuan teknologi baru, tetapi juga mencakup perbaikan dalam proses produksi, efisiensi distribusi, serta cara perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan. Dengan kata lain, inovasi merupakan proses berkelanjutan yang memungkinkan dunia usaha untuk terus berkembang dan beradaptasi terhadap perubahan.

Dalam konteks transformasi ekonomi, inovasi berperan sebagai katalis yang mendorong perubahan struktural dalam perekonomian. Ketika wirausahawan memperkenalkan ide atau teknologi baru, mereka tidak hanya menciptakan peluang usaha baru, tetapi juga mengubah cara kerja industri yang sudah ada. Proses ini sering kali menimbulkan pergeseran dalam struktur pasar, di mana perusahaan yang tidak mampu mengikuti perkembangan akan tertinggal atau bahkan tergantikan. Fenomena ini sejalan dengan konsep *creative destruction*, yang menjelaskan bahwa pertumbuhan ekonomi terjadi melalui proses penggantian sistem lama dengan sistem yang lebih inovatif dan efisien.

Inovasi juga berperan dalam menciptakan industri baru yang sebelumnya tidak pernah ada. Perkembangan teknologi digital, misalnya, telah melahirkan berbagai sektor baru yang memberikan kontribusi signifikan terhadap perekonomian. Industri-industri ini tidak hanya menciptakan lapangan kerja, tetapi juga membuka peluang bagi munculnya wirausahawan baru yang mampu memanfaatkan perubahan tersebut. Di sisi lain, inovasi juga mentransformasi industri tradisional dengan memperkenalkan cara kerja yang lebih modern, sehingga meningkatkan daya saing dan efisiensi.

Salah satu dampak paling nyata dari inovasi adalah peningkatan produktivitas. Dengan adanya teknologi dan metode baru, perusahaan

dapat menghasilkan output yang lebih besar dengan penggunaan sumber daya yang lebih efisien. Hal ini tidak hanya meningkatkan keuntungan perusahaan, tetapi juga berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Produktivitas yang tinggi memungkinkan harga produk menjadi lebih kompetitif, sehingga meningkatkan daya beli masyarakat dan mendorong pertumbuhan pasar. Dalam jangka panjang, kondisi ini berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Selain aspek ekonomi, inovasi juga memiliki dampak sosial yang signifikan. Inovasi dapat membantu mengatasi berbagai permasalahan masyarakat, seperti akses terhadap pendidikan, layanan kesehatan, dan kebutuhan dasar lainnya. Wirausahawan yang mampu mengintegrasikan inovasi dengan tujuan sosial dapat menciptakan solusi yang tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga memberikan manfaat yang luas bagi masyarakat. Dengan demikian, inovasi menjadi jembatan antara pertumbuhan ekonomi dan pembangunan sosial yang inklusif.

Namun, proses inovasi tidak selalu berjalan mulus. Terdapat berbagai tantangan yang harus dihadapi, seperti keterbatasan sumber daya, risiko kegagalan, serta ketidakpastian pasar. Oleh karena itu, diperlukan lingkungan yang mendukung agar inovasi dapat berkembang secara optimal. Dukungan tersebut dapat berupa kebijakan pemerintah yang pro-inovasi, akses terhadap pendanaan, serta ekosistem yang mendorong kolaborasi antara pelaku usaha, akademisi, dan masyarakat. Tanpa dukungan yang memadai, potensi inovasi yang ada sulit untuk diwujudkan secara maksimal.

Di era globalisasi dan digitalisasi, peran inovasi menjadi semakin penting karena perubahan terjadi dengan sangat cepat. Wirausahawan dituntut untuk tidak hanya mampu menciptakan inovasi, tetapi juga mengimplementasikannya secara efektif dan berkelanjutan. Kemampuan untuk beradaptasi dan terus berinovasi menjadi kunci dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Inovasi tidak lagi bersifat opsional, melainkan menjadi kebutuhan dasar bagi setiap pelaku usaha yang ingin bertahan dan berkembang. Inovasi merupakan pendorong utama transformasi ekonomi yang mampu menciptakan perubahan signifikan dalam struktur pasar, meningkatkan produktivitas, serta membuka peluang baru dalam berbagai sektor. Melalui inovasi, kewirausahaan menjadi kekuatan yang tidak hanya mendorong pertumbuhan ekonomi, tetapi juga menciptakan dampak sosial yang positif. Oleh karena itu,

penguatan kapasitas inovasi menjadi langkah strategis dalam membangun perekonomian yang lebih dinamis, kompetitif, dan berkelanjutan.

3. Kewirausahaan dan Pengelolaan Risiko

Kewirausahaan dan pengelolaan risiko merupakan dua hal yang saling terkait erat, karena setiap aktivitas bisnis pada dasarnya selalu berada dalam kondisi yang tidak pasti. Seorang wirausahawan tidak pernah memiliki jaminan bahwa keputusan yang diambil akan menghasilkan keuntungan, sehingga kemampuan untuk memahami dan mengelola risiko menjadi kunci utama dalam menjaga keberlangsungan usaha. Dalam konteks ini, risiko tidak dipandang sebagai sesuatu yang harus dihindari sepenuhnya, melainkan sebagai bagian alami dari proses penciptaan nilai yang perlu dikelola secara cermat dan strategis.

Pengelolaan risiko dalam kewirausahaan dimulai dari kemampuan mengidentifikasi berbagai potensi risiko yang mungkin muncul. Risiko tersebut dapat berasal dari berbagai aspek, seperti risiko pasar yang berkaitan dengan perubahan permintaan atau perilaku konsumen, risiko operasional yang terkait dengan proses produksi atau distribusi, serta risiko keuangan yang menyangkut arus kas, pembiayaan, dan stabilitas modal. Selain itu, terdapat pula risiko eksternal seperti perubahan regulasi, kondisi ekonomi, dan perkembangan teknologi yang dapat memengaruhi jalannya usaha. Dengan memahami jenis-jenis risiko ini secara menyeluruh, wirausahawan dapat memiliki gambaran yang lebih jelas mengenai tantangan yang akan dihadapi.

Setelah risiko diidentifikasi, langkah berikutnya adalah melakukan analisis untuk menilai tingkat kemungkinan terjadinya dan dampak yang ditimbulkan. Proses ini penting untuk menentukan prioritas dalam pengelolaan risiko, karena tidak semua risiko memiliki tingkat urgensi yang sama. Wirausahawan perlu fokus pada risiko yang memiliki potensi dampak besar terhadap kelangsungan usaha. Analisis ini juga membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih rasional, sehingga tindakan yang diambil tidak hanya didasarkan pada intuisi, tetapi juga pada pertimbangan yang terukur.

Tahap selanjutnya adalah merancang strategi mitigasi risiko. Mitigasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti diversifikasi produk untuk mengurangi ketergantungan pada satu sumber pendapatan,

peningkatan efisiensi operasional untuk menekan biaya, serta penggunaan teknologi untuk meningkatkan akurasi dan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Dalam aspek keuangan, wirausahawan dapat menjaga likuiditas dengan mengelola arus kas secara hati-hati dan menghindari penggunaan utang yang berlebihan. Sementara itu, dalam menghadapi risiko eksternal, fleksibilitas dalam strategi bisnis menjadi sangat penting agar usaha dapat dengan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi.

Selain mitigasi, wirausahawan juga perlu memiliki keberanian untuk mengambil risiko yang terukur. Dalam dunia kewirausahaan, peluang besar sering kali datang bersamaan dengan risiko yang tinggi. Oleh karena itu, kemampuan untuk menyeimbangkan antara potensi keuntungan dan kemungkinan kerugian menjadi sangat penting. Pengambilan risiko yang terukur berarti bahwa setiap keputusan didasarkan pada informasi yang cukup, analisis yang matang, serta perhitungan yang realistis mengenai hasil yang mungkin diperoleh. Dengan pendekatan ini, risiko yang diambil bukanlah spekulasi semata, melainkan bagian dari strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu.

Pengelolaan risiko juga erat kaitannya dengan pola pikir wirausahawan. Mereka yang memiliki mindset yang adaptif cenderung lebih mampu menghadapi ketidakpastian, karena melihat risiko sebagai peluang untuk belajar dan berkembang. Kegagalan yang mungkin terjadi tidak dianggap sebagai akhir, melainkan sebagai pengalaman yang memberikan pelajaran berharga untuk perbaikan di masa depan. Sikap ini memungkinkan wirausahawan untuk tetap bertahan dan bangkit dalam menghadapi tantangan yang tidak terduga.

Di era modern, pengelolaan risiko menjadi semakin kompleks seiring dengan perkembangan teknologi dan globalisasi. Risiko dapat muncul dengan lebih cepat dan berdampak lebih luas dibandingkan sebelumnya. Namun, di sisi lain, kemajuan teknologi juga menyediakan berbagai alat yang dapat membantu wirausahawan dalam mengelola risiko, seperti sistem analitik data, perangkat manajemen keuangan, dan *platform* pemantauan pasar. Dengan memanfaatkan teknologi ini, wirausahawan dapat meningkatkan akurasi dalam mengidentifikasi risiko serta mempercepat respons terhadap perubahan.

4. Kewirausahaan dalam Perspektif Ekosistem

Pendekatan ekosistem memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai kewirausahaan. Aktivitas kewirausahaan tidak terjadi secara terisolasi, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal yang saling berinteraksi. Faktor-faktor tersebut mencakup kebijakan pemerintah, akses terhadap pembiayaan, budaya masyarakat, serta ketersediaan sumber daya manusia. Ekosistem yang kondusif dapat meningkatkan peluang keberhasilan kewirausahaan. Dukungan dari berbagai pihak, seperti investor, lembaga pendidikan, serta institusi pemerintah, menciptakan lingkungan yang memungkinkan wirausahawan untuk berkembang. Sebaliknya, keterbatasan dalam ekosistem dapat menjadi hambatan yang signifikan. Selain itu, interaksi antar aktor dalam ekosistem juga menciptakan efek jaringan yang memperkuat pertumbuhan kewirausahaan. Kolaborasi antara berbagai pihak memungkinkan pertukaran pengetahuan dan sumber daya yang dapat meningkatkan kapasitas inovasi.

Kewirausahaan dalam perspektif ekosistem memandang aktivitas wirausaha bukan sebagai usaha individual yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari suatu jaringan kompleks yang saling terhubung dan saling memengaruhi. Dalam pendekatan ini, keberhasilan seorang wirausahawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pribadi seperti kreativitas, keberanian mengambil risiko, atau keterampilan manajerial, tetapi juga oleh lingkungan yang mendukung atau menghambat perkembangan usaha tersebut. Ekosistem kewirausahaan mencakup berbagai elemen seperti kebijakan pemerintah, akses terhadap pembiayaan, kualitas sumber daya manusia, infrastruktur, budaya masyarakat, hingga keberadaan jaringan sosial dan institusi pendukung. Semua elemen ini berinteraksi secara dinamis dan membentuk suatu sistem yang dapat mempercepat atau justru memperlambat pertumbuhan usaha.

Salah satu komponen utama dalam ekosistem kewirausahaan adalah kebijakan dan regulasi pemerintah. Pemerintah memiliki peran strategis dalam menciptakan iklim usaha yang kondusif melalui penyederhanaan perizinan, pemberian insentif pajak, serta perlindungan terhadap pelaku usaha kecil dan menengah. Kebijakan yang tepat dapat menurunkan hambatan masuk bagi calon wirausahawan dan mendorong inovasi. Sebaliknya, regulasi yang rumit dan birokrasi yang berbelit

dapat menjadi penghambat serius bagi perkembangan usaha. Oleh karena itu, keberpihakan pemerintah terhadap kewirausahaan sering kali menjadi indikator penting dalam menilai kualitas suatu ekosistem.

Selain itu, akses terhadap sumber pembiayaan juga menjadi faktor krusial. Wirausahawan membutuhkan modal untuk memulai dan mengembangkan usahanya, baik dalam bentuk modal awal, investasi lanjutan, maupun akses terhadap kredit. Dalam ekosistem yang sehat, terdapat berbagai alternatif pembiayaan seperti perbankan, modal ventura, investor malaikat, hingga *platform* pendanaan berbasis teknologi. Ketersediaan sumber pembiayaan yang beragam memungkinkan pelaku usaha memilih skema yang paling sesuai dengan kebutuhan dan tahap perkembangan bisnisnya. Tanpa akses pembiayaan yang memadai, banyak ide inovatif yang tidak dapat direalisasikan menjadi usaha nyata.

Komponen penting lainnya adalah sumber daya manusia. Ekosistem kewirausahaan yang kuat ditopang oleh individu-individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pola pikir kewirausahaan. Pendidikan dan pelatihan memainkan peran besar dalam membentuk kualitas sumber daya manusia ini. Kurikulum yang mendorong kreativitas, pemecahan masalah, dan keberanian mencoba hal baru akan melahirkan generasi yang lebih siap untuk berwirausaha. Selain itu, pengalaman praktis seperti magang, inkubasi bisnis, dan mentoring juga sangat penting dalam membekali calon wirausahawan dengan pemahaman nyata tentang dunia usaha.

Budaya masyarakat juga menjadi elemen yang tidak kalah penting dalam ekosistem kewirausahaan. Budaya yang menghargai inovasi, toleransi terhadap kegagalan, dan semangat kolaborasi akan mendorong lebih banyak individu untuk terjun ke dunia usaha. Di lingkungan yang mendukung, kegagalan tidak dipandang sebagai akhir, melainkan sebagai proses pembelajaran. Sebaliknya, dalam budaya yang cenderung menghindari risiko dan menstigma kegagalan, minat untuk berwirausaha cenderung lebih rendah. Oleh karena itu, perubahan pola pikir masyarakat menjadi bagian penting dalam penguatan ekosistem kewirausahaan.

Infrastruktur juga memainkan peran signifikan dalam mendukung aktivitas kewirausahaan. Infrastruktur tidak hanya mencakup fasilitas fisik seperti jalan, listrik, dan jaringan internet, tetapi

juga infrastruktur digital dan logistik yang memudahkan distribusi produk dan layanan. Di era ekonomi digital, akses terhadap teknologi informasi menjadi sangat penting karena membuka peluang pasar yang lebih luas dan efisiensi operasional yang lebih tinggi. Ekosistem yang memiliki infrastruktur memadai akan memberikan keunggulan kompetitif bagi para pelaku usaha di dalamnya.

Jaringan sosial dan kolaborasi antar pelaku juga menjadi ciri khas dari ekosistem kewirausahaan yang efektif. Wirausahawan tidak bekerja dalam isolasi, melainkan berinteraksi dengan berbagai pihak seperti pemasok, pelanggan, investor, akademisi, dan sesama pelaku usaha. Jaringan ini memungkinkan pertukaran informasi, pengetahuan, dan sumber daya yang sangat berharga. Komunitas bisnis, asosiasi industri, serta ruang kolaborasi seperti co-working space sering menjadi wadah bagi terjadinya interaksi ini. Melalui jaringan yang kuat, wirausahawan dapat belajar lebih cepat, menghindari kesalahan umum, dan menemukan peluang baru.

Peran institusi pendukung seperti inkubator bisnis, akselerator, lembaga riset, dan perguruan tinggi juga sangat penting dalam memperkuat ekosistem kewirausahaan. Institusi-institusi ini menyediakan berbagai layanan seperti pendampingan, pelatihan, akses ke jaringan investor, hingga fasilitas pengembangan produk. Mereka membantu menjembatani kesenjangan antara ide dan implementasi, serta mempercepat proses pertumbuhan usaha. Kolaborasi antara dunia akademik dan dunia industri juga dapat mendorong inovasi berbasis riset yang memiliki nilai tambah tinggi.

Pendekatan ekosistem dalam kewirausahaan juga menekankan pentingnya dinamika dan adaptasi. Ekosistem bukanlah sesuatu yang statis, melainkan terus berkembang seiring dengan perubahan teknologi, pasar, dan kondisi sosial-ekonomi. Oleh karena itu, pelaku dalam ekosistem harus mampu beradaptasi dan berinovasi secara berkelanjutan. Ketika satu elemen dalam ekosistem mengalami perubahan, elemen lainnya juga akan terdampak. Misalnya, perkembangan teknologi digital akan memengaruhi cara bisnis beroperasi, model pemasaran, hingga pola konsumsi masyarakat.

Dalam konteks globalisasi, ekosistem kewirausahaan juga tidak lagi terbatas pada wilayah geografis tertentu. Keterhubungan antar negara memungkinkan wirausahawan mengakses pasar internasional,

sumber pembiayaan global, serta teknologi dari berbagai belahan dunia. Hal ini membuka peluang yang sangat besar, tetapi juga menghadirkan tantangan berupa persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, kekuatan ekosistem lokal tetap menjadi fondasi penting agar pelaku usaha dapat bersaing di tingkat global.

5. Perubahan Peran Wirausahawan di Era Digital

Era digital membawa perubahan signifikan dalam peran wirausahawan. Teknologi digital memungkinkan wirausahawan untuk mengakses pasar global dengan biaya yang relatif rendah. Hal ini membuka peluang bagi munculnya model bisnis baru yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan. Wirausahawan digital tidak hanya berperan sebagai pencipta produk, tetapi juga sebagai pengelola *platform* yang menghubungkan berbagai pihak. Model bisnis berbasis *platform* memungkinkan terciptanya nilai melalui interaksi antara pengguna, sehingga memperluas ruang lingkup kewirausahaan. Selain itu, data menjadi sumber daya yang sangat penting dalam kewirausahaan digital. Wirausahawan dapat memanfaatkan data untuk memahami perilaku konsumen, mengoptimalkan operasional, serta mengembangkan strategi pemasaran yang lebih efektif. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan dalam mengelola data menjadi salah satu faktor kunci dalam keberhasilan kewirausahaan modern.

Perubahan peran wirausahawan di era digital menunjukkan pergeseran yang cukup mendasar, baik dari cara menjalankan bisnis, membangun nilai, hingga berinteraksi dengan pasar. Jika sebelumnya wirausahawan lebih banyak berfokus pada produksi dan distribusi dalam skala terbatas, kini mereka dituntut untuk mampu beradaptasi dengan teknologi, memanfaatkan data, serta bergerak dalam lingkungan yang serba cepat dan kompetitif. Era digital bukan hanya menghadirkan alat baru, tetapi juga mengubah cara berpikir dan strategi dalam berwirausaha.

Salah satu perubahan paling mencolok adalah pergeseran dari model bisnis konvensional ke model berbasis digital. Wirausahawan kini tidak lagi harus memiliki toko fisik untuk menjual produk, karena kehadiran *platform* seperti Tokopedia, Shopee, dan Instagram memungkinkan mereka menjangkau pasar yang jauh lebih luas dengan biaya yang relatif rendah. Hal ini mengubah peran wirausahawan

menjadi lebih fleksibel, di mana mereka juga berfungsi sebagai pengelola *platform* digital, pembuat konten, sekaligus pemasar produk. Selain itu, wirausahawan di era digital dituntut untuk lebih berorientasi pada data. Keputusan bisnis tidak lagi hanya berdasarkan intuisi, tetapi juga analisis data konsumen, tren pasar, dan perilaku pengguna. Dengan bantuan teknologi seperti analitik digital dan kecerdasan buatan, pelaku usaha dapat memahami kebutuhan pelanggan secara lebih akurat dan meresponsnya dengan cepat. Dalam konteks ini, peran wirausahawan berkembang menjadi seorang pengambil keputusan strategis yang berbasis informasi, bukan sekadar pelaku usaha tradisional.

Perubahan lain yang signifikan adalah meningkatnya pentingnya inovasi dan kreativitas. Di era digital, persaingan menjadi sangat ketat karena hambatan masuk yang semakin rendah. Siapa pun dapat memulai usaha dengan modal yang relatif kecil, sehingga diferensiasi menjadi kunci utama. Wirausahawan tidak hanya dituntut untuk menawarkan produk yang baik, tetapi juga pengalaman yang unik bagi pelanggan. Inovasi bisa berupa model bisnis baru, cara pemasaran yang kreatif, atau pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan nilai produk. Dalam hal ini, wirausahawan berperan sebagai inovator yang terus mencari cara baru untuk bertahan dan berkembang.

Era digital juga mengubah cara wirausahawan membangun hubungan dengan pelanggan. Interaksi yang sebelumnya bersifat satu arah kini menjadi dua arah dan lebih interaktif. Melalui media sosial dan *platform* digital, pelanggan dapat memberikan umpan balik secara langsung, bahkan memengaruhi reputasi bisnis secara signifikan. Oleh karena itu, wirausahawan harus mampu mengelola komunikasi dengan baik, membangun kepercayaan, dan menjaga citra merek. Peran ini menjadikan wirausahawan sebagai pengelola hubungan pelanggan yang aktif dan responsif. Di sisi lain, kolaborasi menjadi semakin penting dalam era digital. Wirausahawan tidak lagi bekerja secara terisolasi, melainkan dalam jaringan yang luas yang melibatkan berbagai pihak seperti mitra bisnis, influencer, komunitas, hingga pelanggan itu sendiri. Kolaborasi ini dapat mempercepat pertumbuhan usaha dan membuka peluang baru. Misalnya, kerja sama dengan kreator konten dapat meningkatkan visibilitas produk secara signifikan. Dalam konteks ini, wirausahawan berperan sebagai penghubung yang mampu membangun dan memelihara jaringan yang produktif.

Transformasi digital juga menuntut wirausahawan untuk memiliki literasi teknologi yang memadai. Mereka perlu memahami berbagai alat digital seperti sistem manajemen bisnis, *platform* pemasaran digital, hingga teknologi pembayaran elektronik. Tanpa pemahaman ini, akan sulit bagi pelaku usaha untuk bersaing di pasar yang semakin terdigitalisasi. Oleh karena itu, peran wirausahawan kini juga mencakup sebagai pembelajar sepanjang hayat yang terus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan. Tidak hanya itu, era digital juga membawa perubahan dalam cara wirausahawan mengelola risiko. Di satu sisi, teknologi membuka peluang besar untuk pertumbuhan usaha, tetapi di sisi lain juga menghadirkan risiko baru seperti keamanan data, persaingan global, dan perubahan tren yang sangat cepat. Wirausahawan harus mampu mengidentifikasi dan mengelola risiko ini dengan strategi yang tepat. Mereka perlu lebih adaptif dan tanggap terhadap perubahan, serta memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dengan cepat dalam situasi yang tidak pasti.

Perubahan peran wirausahawan juga terlihat dalam cara mereka menciptakan nilai. Jika sebelumnya nilai lebih banyak berasal dari produk fisik, kini nilai juga dapat berasal dari layanan digital, pengalaman pengguna, dan bahkan komunitas yang dibangun di sekitar produk tersebut. Banyak wirausahawan yang sukses karena mampu menciptakan ekosistem digital yang menghubungkan berbagai pihak dan memberikan manfaat yang berkelanjutan. Dalam hal ini, wirausahawan berperan sebagai pencipta nilai yang tidak hanya berfokus pada keuntungan jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan jangka panjang.

6. Kewirausahaan dan Penciptaan Nilai Sosial

Kewirausahaan tidak hanya berfokus pada penciptaan nilai ekonomi, tetapi juga memiliki peran penting dalam menciptakan nilai sosial. Banyak wirausahawan yang mengembangkan solusi untuk mengatasi berbagai permasalahan sosial, seperti kemiskinan, pendidikan, serta kesehatan. Penciptaan nilai sosial dapat dilakukan melalui berbagai cara, termasuk pengembangan produk yang terjangkau, peningkatan akses terhadap layanan, serta pemberdayaan masyarakat. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kewirausahaan dapat menjadi alat untuk mencapai pembangunan yang inklusif. Selain itu, integrasi antara

nilai ekonomi dan sosial juga menciptakan model bisnis yang lebih berkelanjutan. Perusahaan yang mampu menciptakan dampak positif bagi masyarakat cenderung memiliki hubungan yang lebih kuat dengan pemangku kepentingan, sehingga meningkatkan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Kewirausahaan dan penciptaan nilai sosial merupakan konsep yang menempatkan kegiatan usaha tidak hanya sebagai sarana untuk memperoleh keuntungan ekonomi, tetapi juga sebagai alat untuk memberikan dampak positif bagi masyarakat. Dalam perspektif ini, wirausahawan tidak sekadar berperan sebagai pencari profit, melainkan juga sebagai agen perubahan sosial yang mampu mengidentifikasi permasalahan di lingkungan sekitar dan menghadirkan solusi yang berkelanjutan. Pendekatan ini sering dikaitkan dengan *konsep social entrepreneurship*, yaitu bentuk kewirausahaan yang secara eksplisit mengintegrasikan tujuan sosial dalam model bisnisnya.

Penciptaan nilai sosial dalam kewirausahaan berangkat dari kesadaran bahwa banyak persoalan masyarakat, seperti kemiskinan, pengangguran, ketimpangan pendidikan, hingga kerusakan lingkungan, tidak dapat sepenuhnya diselesaikan hanya melalui pendekatan pemerintah atau lembaga sosial tradisional. Di sinilah wirausahawan hadir dengan pendekatan inovatif yang memadukan efisiensi bisnis dengan misi sosial. Mereka melihat masalah sebagai peluang untuk menciptakan nilai, bukan hanya bagi diri sendiri, tetapi juga bagi komunitas yang lebih luas. Nilai sosial yang dimaksud dapat berupa peningkatan kesejahteraan, akses terhadap layanan dasar, pemberdayaan kelompok rentan, atau pelestarian lingkungan.

Salah satu ciri utama kewirausahaan yang berorientasi pada nilai sosial adalah adanya tujuan ganda, yaitu keberlanjutan finansial dan dampak sosial. Wirausahawan perlu memastikan bahwa usaha yang dijalankan tetap menghasilkan pendapatan agar dapat bertahan dalam jangka panjang, sekaligus memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Keseimbangan antara kedua tujuan ini menjadi tantangan tersendiri, karena sering kali terdapat ketegangan antara kepentingan ekonomi dan sosial. Namun, wirausahawan yang mampu mengelola keduanya dengan baik justru dapat menciptakan model bisnis yang lebih tangguh dan relevan.

Dalam praktiknya, penciptaan nilai sosial dapat dilakukan melalui berbagai cara. Misalnya, dengan menyediakan produk atau layanan yang terjangkau bagi masyarakat berpenghasilan rendah, menciptakan lapangan kerja bagi kelompok marginal, atau mengembangkan inovasi yang ramah lingkungan. Wirausahawan juga dapat berperan dalam meningkatkan kapasitas masyarakat melalui pelatihan dan pemberdayaan, sehingga mereka tidak hanya menjadi penerima manfaat, tetapi juga bagian dari solusi. Pendekatan ini mencerminkan pergeseran dari pola bantuan yang bersifat karitatif menuju pemberdayaan yang lebih berkelanjutan.

Peran inovasi menjadi sangat penting dalam konteks ini. Wirausahawan sosial dituntut untuk berpikir kreatif dalam merancang solusi yang efektif dan efisien terhadap masalah yang kompleks. Inovasi tidak selalu berarti teknologi canggih, tetapi bisa juga berupa pendekatan baru dalam distribusi, model kemitraan, atau cara mengorganisasi sumber daya. Dengan inovasi, wirausahawan dapat menjangkau lebih banyak penerima manfaat dengan biaya yang lebih rendah, sehingga dampak sosial yang dihasilkan menjadi lebih luas. Selain itu, kolaborasi juga menjadi elemen kunci dalam penciptaan nilai sosial. Wirausahawan tidak dapat bekerja sendiri dalam menghadapi permasalahan yang berskala besar dan kompleks. Mereka perlu bekerja sama dengan berbagai pihak, seperti pemerintah, organisasi non-profit, sektor swasta, dan komunitas lokal. Kolaborasi ini memungkinkan pertukaran pengetahuan, sumber daya, dan jaringan yang dapat memperkuat dampak yang dihasilkan. Dalam banyak kasus, keberhasilan suatu inisiatif sosial justru ditentukan oleh kemampuan wirausahawan dalam membangun kemitraan yang efektif.

Pengukuran dampak sosial juga menjadi aspek penting dalam kewirausahaan berbasis nilai sosial. Berbeda dengan bisnis konvensional yang umumnya mengukur keberhasilan melalui indikator keuangan, kewirausahaan sosial perlu mengembangkan indikator yang dapat menggambarkan perubahan sosial yang dihasilkan. Hal ini bisa berupa peningkatan pendapatan masyarakat, akses pendidikan, kualitas lingkungan, atau indikator kesejahteraan lainnya. Dengan adanya pengukuran yang jelas, wirausahawan dapat mengevaluasi efektivitas program yang dijalankan dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Di era modern, kewirausahaan dan penciptaan nilai sosial semakin relevan seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap isu-isu keberlanjutan. Konsumen kini tidak hanya mempertimbangkan harga dan kualitas produk, tetapi juga dampak sosial dan lingkungan dari produk tersebut. Hal ini mendorong semakin banyak wirausahawan untuk mengintegrasikan nilai sosial dalam strategi bisnis mereka. Bahkan, banyak perusahaan besar mulai mengadopsi prinsip-prinsip tanggung jawab sosial sebagai bagian dari identitas mereka. Namun demikian, terdapat berbagai tantangan yang dihadapi dalam mengembangkan kewirausahaan berbasis nilai sosial. Salah satunya adalah keterbatasan akses terhadap pembiayaan, karena tidak semua investor memahami atau tertarik pada model bisnis yang mengutamakan dampak sosial. Selain itu, mengukur dampak sosial secara akurat juga bukan hal yang mudah, karena melibatkan banyak variabel yang sulit dikontrol. Tantangan lainnya adalah menjaga keseimbangan antara pertumbuhan bisnis dan misi sosial, agar salah satunya tidak mengorbankan yang lain.

Kewirausahaan dan penciptaan nilai sosial mencerminkan evolusi dari konsep bisnis yang lebih luas dan inklusif. Wirausahawan tidak lagi hanya dilihat sebagai pencipta lapangan kerja atau penggerak ekonomi, tetapi juga sebagai aktor penting dalam pembangunan sosial. Dengan pendekatan yang inovatif, kolaboratif, dan berkelanjutan, kewirausahaan dapat menjadi salah satu solusi efektif dalam menghadapi berbagai tantangan sosial yang ada. Pendekatan ini membuka peluang bagi terciptanya keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat, sehingga manfaatnya dapat dirasakan secara lebih merata dan berkelanjutan.

7. Kewirausahaan dan Keberlanjutan

Isu keberlanjutan menjadi semakin penting dalam kewirausahaan modern. Perubahan iklim, keterbatasan sumber daya, serta tekanan sosial mendorong perusahaan untuk mengadopsi praktik bisnis yang lebih bertanggung jawab. Wirausahawan memiliki peran penting dalam menciptakan solusi yang mendukung keberlanjutan. Hal ini mencakup pengembangan teknologi ramah lingkungan, penggunaan sumber daya secara efisien, serta pengurangan dampak negatif terhadap lingkungan. Pendekatan keberlanjutan juga mendorong inovasi dalam model bisnis.

Perusahaan mulai mengembangkan konsep seperti ekonomi sirkular, di mana produk dirancang untuk dapat digunakan kembali atau didaur ulang. Hal ini tidak hanya mengurangi limbah, tetapi juga menciptakan peluang ekonomi baru.

Kewirausahaan dan keberlanjutan merupakan dua konsep yang semakin saling terhubung dalam perkembangan ekonomi modern. Jika kewirausahaan berfokus pada penciptaan dan pengembangan usaha, maka keberlanjutan menekankan pada bagaimana usaha tersebut dapat berjalan dalam jangka panjang tanpa merusak lingkungan, mengabaikan aspek sosial, atau mengorbankan generasi mendatang. Dalam konteks ini, muncul pendekatan *sustainable entrepreneurship*, yaitu bentuk kewirausahaan yang secara sadar mengintegrasikan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam setiap aspek bisnisnya.

Konsep keberlanjutan dalam kewirausahaan sering dijelaskan melalui kerangka *triple bottom line*, yang mencakup tiga dimensi utama: *profit* (keuntungan ekonomi), *people* (kesejahteraan sosial), dan *planet* (kelestarian lingkungan). Wirausahawan yang mengadopsi pendekatan ini tidak hanya berfokus pada peningkatan pendapatan, tetapi juga mempertimbangkan dampak usahanya terhadap masyarakat dan lingkungan. Dengan demikian, keberhasilan bisnis tidak lagi diukur semata-mata dari laba, tetapi juga dari kontribusinya terhadap pembangunan yang berkelanjutan.

Kewirausahaan berkelanjutan dapat diwujudkan melalui berbagai strategi. Salah satunya adalah penggunaan sumber daya secara efisien dan bertanggung jawab. Wirausahawan dapat mengurangi limbah produksi, menggunakan bahan baku ramah lingkungan, serta mengoptimalkan proses operasional agar lebih hemat energi. Langkah-langkah ini tidak hanya berdampak positif bagi lingkungan, tetapi juga dapat menekan biaya dalam jangka panjang. Selain itu, inovasi produk juga menjadi kunci, misalnya dengan menciptakan barang yang dapat didaur ulang, memiliki usia pakai lebih lama, atau menggantikan produk yang berpotensi merusak lingkungan.

Aspek sosial juga menjadi perhatian penting dalam kewirausahaan berkelanjutan. Wirausahawan diharapkan mampu menciptakan nilai yang tidak hanya dinikmati oleh pemilik usaha, tetapi juga oleh karyawan, konsumen, dan masyarakat sekitar. Hal ini dapat dilakukan melalui praktik bisnis yang adil, penciptaan lapangan kerja

yang layak, serta pemberdayaan komunitas lokal. Misalnya, usaha yang melibatkan masyarakat dalam rantai produksi tidak hanya meningkatkan kesejahteraan mereka, tetapi juga memperkuat hubungan antara bisnis dan lingkungan sosialnya.

Perubahan perilaku konsumen turut mendorong berkembangnya kewirausahaan berkelanjutan. Saat ini, semakin banyak konsumen yang peduli terhadap asal-usul produk, proses produksinya, serta dampaknya terhadap lingkungan dan masyarakat. Mereka cenderung memilih produk dari perusahaan yang memiliki komitmen terhadap keberlanjutan. Hal ini menciptakan peluang bagi wirausahawan untuk membangun keunggulan kompetitif melalui praktik bisnis yang bertanggung jawab. Dengan kata lain, keberlanjutan bukan lagi sekadar kewajiban moral, tetapi juga menjadi strategi bisnis yang relevan.

Namun, mengintegrasikan keberlanjutan dalam kewirausahaan bukan tanpa tantangan. Salah satu kendala utama adalah biaya awal yang relatif tinggi, terutama dalam mengadopsi teknologi ramah lingkungan atau memperoleh bahan baku berkelanjutan. Selain itu, masih terdapat keterbatasan pengetahuan dan kesadaran di kalangan pelaku usaha mengenai pentingnya keberlanjutan. Wirausahawan juga perlu menghadapi tekanan pasar yang sering kali lebih berorientasi pada harga murah dibandingkan dampak jangka panjang. Oleh karena itu, dibutuhkan komitmen yang kuat serta dukungan dari berbagai pihak untuk mendorong praktik kewirausahaan yang berkelanjutan.

Peran pemerintah dan institusi pendukung menjadi sangat penting dalam menciptakan ekosistem yang mendukung kewirausahaan berkelanjutan. Kebijakan yang memberikan insentif bagi usaha ramah lingkungan, regulasi yang mendorong praktik bisnis yang bertanggung jawab, serta program pelatihan dan pendampingan dapat membantu wirausahawan dalam mengadopsi prinsip keberlanjutan. Selain itu, kolaborasi antara sektor swasta, akademisi, dan masyarakat juga dapat mempercepat penyebaran praktik-praktik terbaik dalam kewirausahaan berkelanjutan.

Di era digital, peluang untuk mengembangkan kewirausahaan berkelanjutan semakin terbuka lebar. Teknologi memungkinkan wirausahawan untuk memantau penggunaan sumber daya, mengelola rantai pasok secara lebih transparan, serta menjangkau konsumen yang memiliki kesadaran tinggi terhadap isu keberlanjutan. *Platform* digital

juga dapat digunakan untuk mengedukasi konsumen dan membangun komunitas yang mendukung produk-produk berkelanjutan. Dengan memanfaatkan teknologi, wirausahawan dapat menciptakan model bisnis yang lebih efisien dan berdampak luas.

8. Tantangan dan Peluang di Masa Depan

Kewirausahaan di masa depan akan dihadapkan pada berbagai tantangan, termasuk perubahan teknologi yang cepat, persaingan global, serta tekanan terhadap keberlanjutan. Namun, tantangan tersebut juga menciptakan peluang bagi wirausahawan yang mampu beradaptasi. Kemampuan untuk mengidentifikasi peluang dalam kondisi yang tidak pasti menjadi faktor kunci dalam keberhasilan kewirausahaan. Wirausahawan perlu memiliki visi yang jelas serta kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi perubahan.

Tantangan dan peluang di masa depan dalam konteks kewirausahaan menunjukkan dinamika yang semakin kompleks seiring dengan perubahan teknologi, ekonomi global, dan kondisi sosial masyarakat. Wirausahawan tidak lagi menghadapi lingkungan yang stabil, melainkan situasi yang penuh ketidakpastian, perubahan cepat, dan persaingan yang semakin luas. Namun, di balik berbagai tantangan tersebut, terbuka peluang besar bagi mereka yang mampu beradaptasi, berinovasi, dan membaca arah perkembangan zaman dengan tepat.

Salah satu tantangan utama di masa depan adalah percepatan perkembangan teknologi. Kemajuan di bidang digital, otomatisasi, dan kecerdasan buatan mengubah cara bisnis dijalankan secara fundamental. Wirausahawan dituntut untuk terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan agar tidak tertinggal. Teknologi yang berkembang pesat juga menciptakan disrupsi, di mana model bisnis lama dapat dengan cepat tergantikan oleh inovasi baru. Bagi yang tidak siap, kondisi ini bisa menjadi ancaman serius. Namun di sisi lain, teknologi justru membuka peluang besar untuk menciptakan produk dan layanan yang lebih efisien, menjangkau pasar global, serta meningkatkan produktivitas usaha.

Selain itu, perubahan perilaku konsumen menjadi tantangan sekaligus peluang yang penting. Konsumen masa depan cenderung lebih kritis, terinformasi, dan memiliki preferensi yang terus berubah. Mereka tidak hanya mencari produk berkualitas, tetapi juga mempertimbangkan nilai, pengalaman, serta dampak sosial dan lingkungan dari produk

tersebut. Hal ini menuntut wirausahawan untuk lebih responsif dan adaptif dalam memahami kebutuhan pasar. Di sisi peluang, perubahan ini membuka ruang bagi inovasi yang berfokus pada pengalaman pelanggan, personalisasi produk, serta pendekatan yang lebih humanis dalam berbisnis.

Tantangan berikutnya adalah meningkatnya persaingan global. Globalisasi dan kemajuan teknologi membuat batas geografis menjadi semakin kabur. Wirausahawan tidak hanya bersaing dengan pelaku usaha lokal, tetapi juga dengan pemain dari berbagai negara. Kondisi ini menuntut peningkatan kualitas produk, efisiensi operasional, serta kemampuan untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Namun demikian, globalisasi juga memberikan peluang untuk memperluas pasar, mengakses sumber daya internasional, serta menjalin kerja sama lintas negara yang dapat memperkuat posisi usaha.

Isu keberlanjutan juga menjadi tantangan yang semakin penting di masa depan. Tekanan terhadap pelaku usaha untuk memperhatikan dampak lingkungan dan sosial semakin meningkat, baik dari pemerintah, konsumen, maupun masyarakat luas. Wirausahawan perlu mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam strategi bisnis mereka agar tetap relevan dan diterima pasar. Meskipun hal ini dapat menambah kompleksitas dalam pengelolaan usaha, keberlanjutan juga membuka peluang untuk menciptakan inovasi baru, seperti produk ramah lingkungan, model bisnis sirkular, serta solusi berbasis energi terbarukan.

Di sisi lain, akses terhadap sumber daya juga menjadi tantangan yang perlu dihadapi. Keterbatasan modal, tenaga kerja terampil, dan bahan baku dapat menghambat pertumbuhan usaha. Namun, perkembangan teknologi dan munculnya berbagai *platform* digital telah membuka peluang baru dalam mengatasi keterbatasan tersebut. Wirausahawan kini dapat memanfaatkan pendanaan alternatif, bekerja secara kolaboratif, serta mengakses pasar tenaga kerja global melalui sistem kerja jarak jauh. Hal ini menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya tidak selalu menjadi penghalang, selama wirausahawan mampu memanfaatkan peluang yang ada.

Perubahan dalam dunia kerja juga membawa tantangan dan peluang tersendiri. Munculnya tren seperti *gig economy* dan kerja fleksibel mengubah cara organisasi mengelola tenaga kerja.

Wirausahawan perlu menyesuaikan strategi manajemen sumber daya manusia agar tetap efektif dalam lingkungan yang lebih dinamis. Di sisi lain, tren ini memberikan peluang untuk mengakses talenta dari berbagai latar belakang tanpa terikat oleh lokasi geografis, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan fleksibilitas tim kerja. Ketidakpastian ekonomi global juga menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan. Fluktuasi pasar, krisis ekonomi, dan perubahan kebijakan dapat memengaruhi stabilitas usaha. Wirausahawan perlu memiliki kemampuan untuk mengelola risiko dan menjaga ketahanan bisnis dalam menghadapi situasi yang tidak menentu. Namun, dalam setiap krisis juga terdapat peluang, terutama bagi mereka yang mampu melihat kebutuhan baru yang muncul dan meresponsnya dengan cepat.

Peluang besar lainnya di masa depan terletak pada inovasi berbasis teknologi dan kreativitas. Wirausahawan yang mampu menggabungkan teknologi dengan ide-ide kreatif akan memiliki keunggulan dalam menciptakan nilai baru. Bidang-bidang seperti ekonomi digital, industri kreatif, kesehatan, pendidikan, dan energi terbarukan diperkirakan akan terus berkembang dan menawarkan banyak peluang usaha. Selain itu, meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap isu sosial juga membuka peluang bagi kewirausahaan yang berorientasi pada dampak sosial. Masa depan kewirausahaan akan ditandai oleh perubahan yang cepat dan kompleks, tetapi juga penuh dengan peluang yang menjanjikan. Tantangan yang ada menuntut wirausahawan untuk menjadi lebih adaptif, inovatif, dan tangguh. Sementara itu, peluang yang terbuka memberikan ruang bagi mereka untuk berkembang dan menciptakan nilai yang lebih besar. Kunci keberhasilan di masa depan terletak pada kemampuan untuk membaca perubahan, memanfaatkan peluang, serta terus belajar dan beradaptasi dalam menghadapi dinamika yang ada.

B. Evolusi Paradigma Kewirausahaan

Paradigma kewirausahaan telah mengalami evolusi yang signifikan sejak pertengahan abad ke-20 hingga era digital saat ini. Venkataraman (1997) dan Shane & Venkataraman (2000) mendefinisikan kewirausahaan sebagai bidang ilmu yang mempelajari bagaimana peluang untuk

menciptakan produk dan layanan masa depan ditemukan, dievaluasi, dan dieksploitasi. Definisi ini meletakkan "peluang" sebagai konstruk sentral dalam penelitian kewirausahaan. Fokus ini menegaskan bahwa keberhasilan wirausahawan tidak semata ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki, tetapi oleh kepekaan dalam melihat peluang yang belum dimanfaatkan serta kemampuan untuk mengolahnya menjadi nilai ekonomi maupun sosial. Dengan demikian, kewirausahaan menjadi proses dinamis yang melibatkan tahapan identifikasi, evaluasi, dan eksploitasi peluang. Pendekatan ini juga memperluas cakupan kewirausahaan, karena peluang dapat muncul di berbagai sektor dan kondisi, termasuk dalam situasi ketidakpastian atau perubahan teknologi. Hal ini memperlihatkan bahwa inti kewirausahaan terletak pada bagaimana individu mampu mengubah potensi menjadi realitas melalui inovasi dan tindakan strategis.

Kuhn (1962) dalam konsep pergeseran paradigma-nya memberikan kerangka yang berguna untuk memahami evolusi pemikiran kewirausahaan. Paradigma pertama yang mendominasi hingga 1980-an adalah pandangan *trait-based*, yang meyakini bahwa wirausahawan dilahirkan dengan karakteristik kepribadian khusus seperti toleransi risiko tinggi, kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*), dan internal *locus of control*. McClelland (1961) dalam "*The Achieving Society*" merupakan tokoh kunci paradigma ini. Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa cara memahami kewirausahaan mengalami perubahan mengikuti dinamika perkembangan ilmu pengetahuan, sebagaimana dijelaskan melalui konsep pergeseran paradigma oleh Kuhn. Pada tahap awal, hingga sekitar tahun 1980-an, kewirausahaan dipahami melalui pendekatan *trait-based* yang menekankan bahwa wirausahawan memiliki sifat bawaan tertentu yang membedakan mereka dari individu lain. Karakteristik seperti keberanian mengambil risiko, dorongan kuat untuk berprestasi, serta keyakinan bahwa hasil hidup ditentukan oleh usaha sendiri dianggap sebagai faktor utama yang membentuk seorang wirausahawan. Pemikiran McClelland memperkuat pandangan ini dengan menempatkan motivasi berprestasi sebagai inti perilaku kewirausahaan, sehingga keberhasilan dalam berwirausaha dipandang lebih sebagai hasil dari kepribadian yang melekat sejak awal daripada proses yang dapat dipelajari. Paradigma kedua muncul pada 1980-1990-an, berfokus pada proses kognitif dan perilaku wirausaha.

Peneliti mulai mempelajari bagaimana wirausahawan berpikir, mengambil keputusan, dan mengenali peluang. Baron (1998) memperkenalkan perspektif kognitif kewirausahaan, menunjukkan bahwa wirausahawan menggunakan heuristik kognitif yang berbeda dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang.

Paradigma ketiga yang berkembang sejak 1990-an hingga kini adalah pendekatan berbasis konteks dan ekosistem. Steyaert & Katz (2004) menekankan pentingnya konteks sosial, budaya, dan institusional dalam membentuk aktivitas kewirausahaan. Isenberg (2010) mengembangkan konsep "*entrepreneurship ecosystem*" yang memandang kewirausahaan sebagai fenomena sistemik yang dipengaruhi oleh berbagai aktor dan kondisi lingkungan. Pemahaman kewirausahaan berkembang ke arah yang lebih luas dengan menempatkan faktor lingkungan sebagai elemen utama yang membentuk aktivitas wirausaha. Pendekatan berbasis konteks dan ekosistem melihat bahwa kewirausahaan tidak hanya ditentukan oleh individu atau peluang semata, tetapi juga oleh interaksi kompleks antara faktor sosial, budaya, dan institusional yang mengelilinginya. Pemikiran Steyaert dan Katz menegaskan bahwa setiap aktivitas kewirausahaan selalu dipengaruhi oleh kondisi tempat dan masyarakat di mana ia berkembang, sementara konsep ekosistem kewirausahaan dari Isenberg menekankan bahwa keberhasilan wirausaha bergantung pada keterhubungan berbagai komponen seperti kebijakan, akses pembiayaan, budaya inovasi, sumber daya manusia, serta jaringan pasar.

Era digital telah melahirkan paradigma keempat yang dapat disebut sebagai "*digital entrepreneurship*". Hull *et al.* (2007) dan Davidson *et al.* (2010) mendefinisikan digital entrepreneurship sebagai penciptaan dan penggunaan entitas digital baru untuk menciptakan nilai. Pada paradigma ini, batas antara dunia fisik dan digital semakin kabur, memunculkan model-model bisnis yang belum pernah ada sebelumnya. kemajuan teknologi digital telah melahirkan tahap baru dalam evolusi kewirausahaan yang berfokus pada penciptaan nilai melalui entitas dan *platform* digital. Kewirausahaan tidak lagi terbatas pada aktivitas berbasis fisik, tetapi berkembang menjadi proses yang memanfaatkan teknologi sebagai inti dari model bisnis, bukan sekadar alat pendukung. Pandangan Hull dan Davidson menekankan bahwa inovasi muncul dari kemampuan menciptakan dan mengelola sumber daya digital, yang

memungkinkan lahirnya produk, layanan, dan interaksi baru. Perkembangan ini menyebabkan batas antara dunia fisik dan digital semakin kabur, sehingga membuka ruang bagi model bisnis yang lebih fleksibel, skalabel, dan disruptif, serta mengubah cara pelaku usaha menciptakan dan mendistribusikan nilai di pasar. *Resource-Based View* (RBV) yang dikembangkan Barney (1991) memberikan perspektif penting tentang bagaimana wirausahawan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pengembangan dan pemanfaatan sumber daya yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat disubstitusi. Dalam konteks kewirausahaan, sumber daya kritis mencakup pengetahuan tacit, jaringan relasi, dan kapabilitas dinamis.

Teece, Pisano & Shuen (1997) mengembangkan konsep "*dynamic capabilities*" yang sangat relevan bagi wirausahawan inovatif. *Dynamic capabilities* didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal guna merespons perubahan lingkungan yang cepat. Wirausahawan yang sukses di era disruptif harus memiliki kemampuan *sensing* (mendeteksi peluang), *seizing* (memanfaatkan peluang), dan *transforming* (mengkonfigurasi ulang aset). Keberhasilan wirausahawan di lingkungan yang berubah cepat sangat ditentukan oleh kemampuan adaptasi yang bersifat dinamis, bukan sekadar kepemilikan sumber daya. Konsep *dynamic capabilities* menunjukkan bahwa perusahaan perlu secara terus-menerus menyesuaikan dan memperbarui kompetensinya agar tetap relevan menghadapi perubahan pasar dan teknologi. Kemampuan *sensing* memungkinkan wirausahawan mengenali peluang dan perubahan sejak dini, *seizing* berkaitan dengan kecepatan dan ketepatan dalam mengambil serta mengembangkan peluang tersebut, sementara *transforming* mencerminkan kapasitas untuk mengubah struktur, proses, dan sumber daya agar selaras dengan tuntutan baru. Ketiga kemampuan ini menjadi fondasi penting bagi wirausahawan inovatif untuk bertahan dan unggul di tengah disrupsi yang terus berlangsung. Apabila *Resource-Based View* menempatkan sumber daya sebagai fondasi utama keunggulan kompetitif, maka implikasi penting bagi kewirausahaan terletak pada cara wirausahawan mengenali, mengembangkan, dan memobilisasi sumber daya tersebut dalam situasi yang penuh ketidakpastian. Fokus utama RBV bukan hanya pada kepemilikan aset,

melainkan pada kualitas strategis dari aset tersebut. Banyak perusahaan memiliki akses terhadap teknologi, modal, atau tenaga kerja, namun tidak semua mampu mengubahnya menjadi keunggulan yang berkelanjutan. Perbedaan tersebut lahir dari kemampuan perusahaan dalam memadukan sumber daya menjadi konfigurasi yang unik dan sulit direplikasi oleh pesaing.

Dalam kewirausahaan, sumber daya sering kali hadir dalam bentuk yang tidak selalu kasat mata. Pengetahuan tacit, pengalaman pendiri, reputasi personal, jaringan informal, kedekatan dengan pasar, kepekaan terhadap perubahan kebutuhan konsumen, serta kecepatan belajar organisasi merupakan aset yang tidak mudah diukur secara finansial, tetapi sangat menentukan keberhasilan usaha. Sifat kewirausahaan yang lahir dari ketidakpastian membuat perusahaan rintisan kerap memulai usahanya bukan dengan kelimpahan aset fisik, melainkan dengan kombinasi kecerdasan, hubungan sosial, kemampuan improvisasi, dan visi yang kuat. Hal ini menjelaskan mengapa banyak *startup* dapat tumbuh cepat meskipun pada tahap awal tidak memiliki sumber daya material sebesar perusahaan mapan.

RBV menjadi relevan karena membantu menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif tidak semata-mata lahir dari posisi pasar, tetapi juga dari kemampuan internal perusahaan dalam membangun fondasi yang sulit disamai oleh pesaing. Wirausahawan yang memahami prinsip ini akan lebih berhati-hati dalam menilai keunggulan bisnisnya. Mereka tidak hanya bertanya “apa yang dimiliki perusahaan?”, tetapi juga “mana di antara yang dimiliki itu yang benar-benar bernilai, langka, sukar ditiru, dan tidak mudah digantikan?”. Pertanyaan ini sangat penting karena tidak semua sumber daya memenuhi karakteristik strategis. Sebuah teknologi mungkin bernilai, tetapi jika mudah dibeli oleh semua pesaing, maka teknologi tersebut tidak cukup untuk menjadi sumber keunggulan jangka panjang. Sebaliknya, kombinasi antara teknologi, budaya kerja, reputasi pendiri, dan kemampuan tim untuk berinovasi cepat dapat menghasilkan posisi kompetitif yang jauh lebih kuat.

Salah satu kontribusi penting RBV dalam studi kewirausahaan adalah penekanannya pada heterogenitas perusahaan. Perspektif ini menolak asumsi bahwa semua perusahaan beroperasi dengan sumber daya yang relatif serupa. Perusahaan baru sekalipun dapat berbeda sangat tajam dari perusahaan lain, walaupun bergerak di industri yang sama.

Perbedaan itu muncul karena setiap perusahaan dibentuk oleh sejarah pendirian, pengalaman tim, jaringan sosial, pola pembelajaran, dan keputusan strategis yang unik. Heterogenitas tersebut menjadi sumber peluang. Dua pelaku usaha dapat menghadapi pasar yang sama, tetapi hanya satu yang mampu melihat celah yang belum dimanfaatkan karena ia memiliki pengetahuan atau relasi yang berbeda.

Dalam praktik kewirausahaan, sumber daya bernilai sering kali muncul dari kedekatan pendiri dengan persoalan nyata di lapangan. Banyak usaha inovatif lahir ketika seseorang mengalami masalah yang belum terselesaikan, lalu menggunakan pemahaman pribadinya untuk merancang solusi. Pengetahuan yang bersumber dari pengalaman langsung semacam ini biasanya memiliki kualitas yang sangat tinggi karena terkait erat dengan kebutuhan pasar yang spesifik. Pengetahuan seperti itu juga cenderung tacit, sulit dirumuskan dalam dokumen formal, dan lebih sulit ditiru oleh pesaing. Itulah sebabnya banyak bisnis berhasil justru berawal dari pengalaman personal pendirinya, bukan semata-mata dari riset pasar yang formal.

Karakteristik VRIN terdiri dari empat elemen: *Valuable* (Bernilai), *Rare* (Langka), *Inimitable* (Sulit Ditiru), dan *Non-substitutable* (Tidak Dapat Digantikan) memberi kerangka analitis yang jelas untuk menilai apakah suatu sumber daya benar-benar strategis. Unsur *valuable* menekankan bahwa sumber daya harus mampu membantu perusahaan meningkatkan efisiensi, efektivitas, atau relevansi terhadap pasar. Unsur *rare* menunjukkan bahwa tidak banyak pesaing yang memiliki sumber daya serupa. Unsur *inimitable* menuntut adanya hambatan peniruan, baik karena faktor historis, kompleksitas sosial, maupun ambiguitas kausal. Unsur *non-substitutable* menunjukkan bahwa tidak ada alternatif lain yang dapat menggantikan fungsi strategis sumber daya tersebut dengan hasil yang setara. Dalam kewirausahaan, empat unsur ini sering kali tidak melekat pada satu aset tunggal, tetapi pada kombinasi aset yang dirakit secara kreatif oleh wirausahawan.

Pengetahuan tacit merupakan salah satu contoh paling menonjol dari sumber daya yang memenuhi logika RBV. Pengetahuan ini berbeda dari pengetahuan eksplisit yang dapat dituliskan, diajarkan secara standar, atau dikodifikasikan dalam manual. Pengetahuan tacit melekat pada pengalaman, intuisi, keterampilan praktis, dan pemahaman yang terbentuk dari interaksi langsung dengan masalah nyata. Seorang pendiri

startup teknologi, misalnya, mungkin memahami kebutuhan pengguna dengan sangat mendalam bukan karena membaca laporan industri, tetapi karena bertahun-tahun hidup di lingkungan yang menghadapi masalah tersebut. Pengetahuan seperti itu memberi keunggulan karena sulit dipindahkan ke pihak lain tanpa proses pembelajaran yang panjang.

Jaringan relasi juga memiliki posisi sentral dalam perspektif berbasis sumber daya. Dalam kewirausahaan, relasi tidak hanya berfungsi sebagai akses sosial, tetapi juga sebagai sumber informasi, kepercayaan, legitimasi, dan peluang. Pendiri yang memiliki hubungan baik dengan mentor, investor, pelanggan awal, regulator, komunitas profesional, dan sesama wirausahawan biasanya lebih cepat memperoleh pengetahuan pasar, akses pendanaan, umpan balik produk, dan dukungan strategis. Nilai dari jaringan bukan hanya terletak pada jumlah koneksi, tetapi pada kualitas hubungan dan kemampuan untuk mengaktifkan hubungan tersebut pada saat yang tepat. Relasi yang berbasis kepercayaan cenderung lebih bernilai dibandingkan jaringan yang luas tetapi dangkal.

Di samping pengetahuan dan jaringan, budaya organisasi juga dapat dipahami sebagai sumber daya strategis. Budaya yang mendorong eksperimen, pembelajaran cepat, akuntabilitas, dan orientasi pada solusi dapat menjadi pembeda penting antara perusahaan yang adaptif dan perusahaan yang stagnan. Budaya sulit ditiru karena berkembang dari sejarah organisasi, pola kepemimpinan, nilai-nilai yang dihidupi, serta interaksi sehari-hari di dalam tim. Perusahaan baru memiliki peluang besar untuk membentuk budaya sejak awal. Pada fase *startup*, keputusan kecil yang diambil pendiri tentang cara berkomunikasi, mengelola konflik, memberi ruang inovasi, dan merespons kegagalan akan sangat memengaruhi budaya jangka panjang organisasi.

Pada tahap ini, *dynamic capabilities* menjadi pelengkap yang sangat penting bagi RBV. Jika RBV membantu menjelaskan sumber keunggulan berdasarkan aset yang dimiliki, maka *dynamic capabilities* menjelaskan bagaimana perusahaan terus memperbarui keunggulan tersebut ketika lingkungan berubah. Tanpa kemampuan dinamis, sumber daya yang semula bernilai dapat dengan cepat kehilangan relevansinya. Teknologi berganti, preferensi pelanggan berubah, model distribusi mengalami pergeseran, dan regulasi dapat menciptakan batasan baru. Perusahaan yang hanya bergantung pada sumber daya lama tanpa

kemampuan memperbaruinya akan tertinggal, betapapun kuat posisinya pada masa lalu.

Konsep *sensing*, *seizing*, dan *transforming* memberi struktur yang sangat berguna untuk memahami kemampuan dinamis dalam kewirausahaan. *Sensing* berkaitan dengan kemampuan mendeteksi perubahan, membaca sinyal pasar, mengenali kebutuhan baru, serta melihat peluang sebelum peluang itu tampak jelas bagi banyak pihak. Kemampuan ini memerlukan kepekaan strategis, kedekatan dengan pelanggan, keterbukaan terhadap informasi baru, dan keberanian mempertanyakan asumsi lama. Wirausahawan yang unggul dalam *sensing* biasanya banyak mendengar, cepat menangkap pola, dan peka terhadap perubahan kecil yang sering diabaikan pemain lain.

Seizing merujuk pada kemampuan memilih dan memanfaatkan peluang yang telah dikenali. Tidak semua peluang yang terdeteksi layak diambil. Oleh sebab itu, tahap ini menuntut penilaian strategis, alokasi sumber daya, kejelasan prioritas, serta eksekusi yang disiplin. Banyak perusahaan gagal bukan karena tidak melihat peluang, tetapi karena terlambat bertindak, memilih peluang yang salah, atau tidak memiliki mekanisme organisasi untuk menerjemahkan peluang menjadi tindakan nyata. *Seizing* mengharuskan adanya keputusan yang tegas, keberanian berinvestasi, dan kapasitas untuk membangun model bisnis yang sesuai.

Transforming merupakan tahap yang paling menuntut karena berkaitan dengan kemampuan menata ulang organisasi agar tetap relevan. Perusahaan perlu memperbarui proses, struktur, kompetensi, dan terkadang identitas bisnisnya sendiri. Wirausahawan yang mampu melakukan transformasi tidak terikat secara berlebihan pada formula lama. Mereka bersedia mengubah produk, pasar sasaran, struktur tim, model pendapatan, bahkan teknologi inti apabila perubahan itu diperlukan untuk mempertahankan daya saing. Pada tahap inilah fleksibilitas strategis diuji secara nyata.

Kemampuan dinamis sangat penting pada usaha rintisan karena *startup* umumnya beroperasi dalam kondisi yang penuh hipotesis, bukan kepastian. Produk awal sering kali belum final, model monetisasi masih diuji, dan perilaku pengguna belum sepenuhnya dipahami. *Startup* yang berhasil biasanya bukan yang sejak awal memiliki rencana sempurna, tetapi yang paling cepat belajar dan memperbaiki diri. Kemampuan memperbarui asumsi, memutar arah strategi, serta menyesuaikan

konfigurasi sumber daya menjadi faktor pembeda utama. Logika ini menjelaskan mengapa pivot sering dianggap wajar dalam dunia *startup*. Pivot bukan tanda kegagalan semata, melainkan bentuk *transforming* yang menunjukkan bahwa organisasi belajar dari realitas pasar.

Hubungan antara RBV dan *dynamic capabilities* dapat dipahami sebagai relasi antara fondasi dan gerak. RBV menjelaskan fondasi keunggulan yang dibangun dari sumber daya strategis, sedangkan *dynamic capabilities* menjelaskan gerak organisasi untuk mempertahankan relevansi fondasi tersebut. Perusahaan yang hanya memiliki sumber daya bagus tetapi tidak adaptif akan rentan. Sebaliknya, perusahaan yang sangat adaptif tetapi tidak memiliki aset strategis yang kuat juga akan sulit membangun keunggulan yang tahan lama. Keberhasilan kewirausahaan lahir ketika dua unsur ini bertemu: perusahaan memiliki sumber daya yang bernilai dan sekaligus mampu terus merekonfigurasi sumber daya itu sesuai perubahan.

Pendekatan berbasis sumber daya juga memiliki implikasi penting terhadap strategi pertumbuhan perusahaan baru. Banyak wirausahawan tergoda mengejar ekspansi cepat tanpa terlebih dahulu membangun aset inti yang kuat. Padahal pertumbuhan tanpa fondasi sumber daya yang kokoh kerap menghasilkan pertumbuhan semu. Pertumbuhan seperti ini mungkin terlihat impresif dari sisi angka pengguna atau cakupan pasar, tetapi rapuh karena tidak didukung kapabilitas yang cukup dalam. RBV mengingatkan bahwa pertumbuhan perlu bertumpu pada sumber daya yang benar-benar dapat menopang nilai jangka panjang, seperti kemampuan teknologi, reputasi merek, kedalaman relasi pelanggan, atau proses operasional yang unggul.

Dalam perusahaan digital, aset tidak berwujud sering kali jauh lebih penting dibandingkan aset fisik. Basis data pelanggan, algoritma, keahlian pengembangan perangkat lunak, pengalaman pengguna, komunitas, dan *brand trust* menjadi sumber daya utama yang menentukan daya saing. Banyak perusahaan digital dapat tumbuh besar tanpa memiliki pabrik, gudang besar, atau aset fisik yang dominan. Kekuatan mereka justru terletak pada kemampuan membangun arsitektur digital yang sulit ditiru dan semakin bernilai seiring pertumbuhan pengguna. Hal ini menunjukkan bahwa RBV tetap relevan, bahkan semakin penting, dalam ekonomi digital. Hanya saja bentuk

sumber daya strategis berubah: lebih banyak yang bersifat intangible, berbasis data, dan bergantung pada jaringan.

Pemahaman berbasis sumber daya juga membantu menjelaskan mengapa tidak semua pendanaan menghasilkan keberhasilan. Modal finansial memang penting, tetapi bukan satu-satunya penentu. Banyak *startup* gagal meskipun memperoleh investasi besar karena tidak memiliki sumber daya inti yang dapat diterjemahkan menjadi keunggulan nyata. Modal tanpa kapabilitas dapat habis tanpa arah. Sebaliknya, sejumlah usaha dapat tumbuh bertahap dengan modal terbatas karena mempunyai tim yang sangat kuat, pengetahuan pasar yang mendalam, dan hubungan pelanggan yang erat. Pelajaran ini penting karena mengingatkan bahwa pembiayaan seharusnya memperkuat sumber daya strategis, bukan menggantikannya.

Dimensi waktu juga sangat penting dalam pendekatan ini. Sebagian sumber daya strategis tidak dapat dibangun secara instan. Reputasi, kepercayaan, budaya, keahlian tim, dan jaringan berkualitas biasanya membutuhkan waktu panjang untuk terbentuk. Karena itu, wirausahawan perlu memikirkan pembangunan sumber daya sebagai investasi jangka panjang. Fokus yang terlalu sempit pada hasil jangka pendek dapat membuat perusahaan mengabaikan proses pembentukan aset tak berwujud yang justru menjadi penentu daya saing masa depan. Perusahaan yang bijak akan menyeimbangkan kebutuhan taktis saat ini dengan pembangunan kapabilitas untuk masa yang akan datang.

Aspek pembelajaran organisasi memperkuat hubungan RBV dan *dynamic capabilities*. Perusahaan yang mampu belajar lebih cepat dari pesaing biasanya lebih baik dalam mengembangkan dan memperbarui sumber daya. Pembelajaran ini dapat berasal dari interaksi dengan pelanggan, eksperimen produk, refleksi terhadap kegagalan, analisis data, maupun kolaborasi dengan mitra. Organisasi yang belajar secara terus-menerus akan lebih siap mengidentifikasi mana sumber daya yang perlu diperkuat, mana yang perlu ditinggalkan, dan mana yang harus dikombinasikan ulang. Pembelajaran membuat sumber daya menjadi hidup, bukan statis.

Dari sudut pandang kewirausahaan inovatif, kemampuan mengorkestrasi sumber daya lebih penting dibandingkan sekadar memilikinya. Banyak wirausahawan sukses tidak memulai dengan sumber daya terbaik, tetapi mereka unggul dalam mengombinasikan apa

yang tersedia menjadi konfigurasi yang efektif. Mereka dapat memanfaatkan jaringan untuk memperoleh talenta, menggunakan pengetahuan pasar untuk mendesain produk, serta memanfaatkan teknologi terbuka untuk mempercepat pengembangan. Keahlian orkestrasional ini mencerminkan dimensi strategis dari kewirausahaan: kemampuan menjadikan keterbatasan bukan sebagai hambatan absolut, melainkan sebagai tantangan kreatif yang mendorong inovasi.

Pandangan ini sejalan dengan kenyataan bahwa banyak *startup* lahir dalam kondisi keterbatasan. Keterbatasan modal, tim, dan infrastruktur tidak selalu menghentikan proses penciptaan bisnis. Dalam banyak kasus, justru keterbatasan memaksa wirausahawan untuk lebih fokus, lebih hemat, dan lebih kreatif dalam menggunakan sumber daya. Pemaksaan fokus semacam ini kadang menghasilkan model bisnis yang lebih tajam dibandingkan perusahaan yang terlalu cepat memperoleh kelimpahan dana. Keterbatasan dapat membentuk disiplin strategis, selama wirausahawan mampu mengubahnya menjadi pendorong inovasi.

Pada sisi lain, RBV juga mengingatkan bahwa sumber daya dapat berubah dari kekuatan menjadi kelemahan apabila tidak dikelola dengan tepat. Sumber daya yang terlalu dominan dapat menciptakan rigiditas. Perusahaan yang sangat sukses dengan satu model bisnis kadang sulit berubah karena terlalu terikat pada keunggulan lamanya. Tim yang sangat ahli di satu bidang dapat menolak perubahan karena merasa identitas profesionalnya terancam. Teknologi yang pernah menjadi pembeda bisa berubah menjadi beban jika perusahaan enggan menggantinya. Karena itu, keunggulan sumber daya harus selalu disertai refleksi kritis agar tidak menjelma menjadi perangkap strategis.

Dalam kewirausahaan keluarga atau usaha kecil, pendekatan berbasis sumber daya juga relevan. Banyak usaha keluarga bertahan lama bukan karena teknologi canggih, tetapi karena memiliki sumber daya khas seperti kepercayaan pelanggan, reputasi antargenerasi, kearifan lokal, relasi komunitas, dan pengetahuan produksi yang diwariskan. Sumber daya semacam ini sering kali sangat sulit ditiru oleh pesaing modern. Tantangannya terletak pada bagaimana usaha tersebut memperbarui diri agar tetap relevan tanpa kehilangan identitas yang menjadi sumber keunggulannya. Di sinilah kemampuan dinamis menjadi

penting: bukan sekadar menjaga warisan, tetapi menerjemahkannya ke dalam bentuk yang sesuai dengan zaman.

Di level industri, penerapan RBV dan *dynamic capabilities* membantu menjelaskan mengapa pemain baru dapat mengguncang pasar mapan. Perusahaan besar memang memiliki lebih banyak sumber daya, tetapi belum tentu memiliki kemampuan dinamis yang lebih unggul. *Startup* yang lebih kecil sering kali lebih cepat membaca perubahan, lebih lincah bereksperimen, dan lebih berani menata ulang model bisnis. Kecepatan belajar dan fleksibilitas organisasi dapat mengimbangi keterbatasan aset. Pada saat pemain mapan terlalu terikat pada proses lama, pendatang baru memanfaatkan celah tersebut untuk membangun posisi kompetitif baru.

Penting juga dicatat bahwa sumber daya strategis tidak berdiri sendiri dari legitimasi. Dalam banyak kasus, usaha baru memerlukan legitimasi agar sumber daya yang dimiliki dapat diaktivasi secara maksimal. Produk yang baik mungkin tidak cukup jika pasar belum percaya. Tim yang berbakat bisa kesulitan memperoleh pendanaan apabila pendiri belum memiliki reputasi. Teknologi yang inovatif dapat gagal diadopsi jika tidak didukung kredibilitas dan kepercayaan. Karena itu, legitimasi dapat dipandang sebagai aset tidak berwujud yang memperkuat efektivitas sumber daya lainnya. Legitimasi dibangun melalui konsistensi, kualitas, jejaring, tata kelola yang baik, dan bukti kinerja yang terus bertambah.

Dari sisi manajerial, pendekatan ini menyarankan bahwa wirausahawan perlu melakukan audit sumber daya secara berkala. Mereka harus mengetahui aset mana yang benar-benar strategis, mana yang sudah usang, mana yang masih potensial, dan mana yang perlu diperoleh melalui kemitraan. Audit ini tidak hanya mencakup aset fisik dan keuangan, tetapi juga budaya, pengetahuan, relasi, reputasi, dan kapabilitas proses. Tanpa pemetaan yang jelas, perusahaan mudah terjebak pada asumsi keliru tentang sumber kekuatannya sendiri. Audit sumber daya memberi dasar yang lebih kuat bagi pengambilan keputusan pertumbuhan, diversifikasi, maupun transformasi.

Aspek kemitraan juga menjadi penting karena tidak semua sumber daya perlu dimiliki secara internal. Dalam banyak situasi, perusahaan justru lebih efektif apabila membangun akses terhadap sumber daya melalui aliansi, kolaborasi, *outsourcing*, atau *platform*.

Namun, keputusan ini harus mempertimbangkan mana sumber daya yang bersifat inti dan mana yang bisa diperoleh dari luar. Sumber daya inti biasanya perlu dikuasai atau dijaga ketat karena menjadi dasar keunggulan. Sementara itu, sumber daya pendukung dapat diakses melalui kerja sama untuk meningkatkan efisiensi. Kecakapan membedakan keduanya merupakan bagian penting dari kecerdasan strategis wirausahawan.

Pada ranah pendidikan kewirausahaan, RBV dan *dynamic capabilities* memberi arah bahwa pengembangan calon wirausahawan tidak cukup berfokus pada motivasi dan keberanian semata. Pendidikan harus membantu mahasiswa atau calon pelaku usaha memahami cara mengidentifikasi sumber daya strategis, membangun keahlian yang sulit ditiru, mengembangkan jaringan yang bermutu, serta memperkuat kemampuan adaptasi organisasi. Pendekatan ini akan membuat pendidikan kewirausahaan lebih realistis dan lebih dekat dengan tantangan nyata dunia usaha. Wirausahawan yang baik bukan sekadar berani memulai, tetapi juga cakap membangun fondasi yang tahan lama.

Pada ranah kebijakan publik, pendekatan berbasis sumber daya menunjukkan bahwa dukungan terhadap kewirausahaan sebaiknya tidak hanya berbentuk pembiayaan. Bantuan modal memang penting, tetapi dampaknya akan lebih besar apabila diikuti pembangunan sumber daya pelengkap seperti akses mentor, infrastruktur digital, pelatihan manajerial, jaringan pasar, perlindungan hak kekayaan intelektual, serta ekosistem kolaboratif. Dukungan seperti ini membantu perusahaan baru membangun aset yang lebih berkualitas dan lebih berdaya saing. Kebijakan yang hanya berfokus pada pembiayaan tanpa pembangunan kapabilitas sering menghasilkan usaha yang bertahan pendek.

Bila dilihat lebih jauh, teori berbasis sumber daya juga memperkaya pemahaman tentang identitas kewirausahaan. Wirausahawan bukan sekadar pengambil risiko, tetapi pembangun aset strategis. Mereka menciptakan nilai bukan hanya dengan menjual sesuatu, melainkan dengan merancang kombinasi sumber daya yang unik. Identitas ini menempatkan kewirausahaan sebagai praktik konstruktif, yaitu proses membentuk organisasi yang memiliki dasar keunggulan sendiri. Dari sini tampak bahwa kewirausahaan memiliki dimensi arsitektural: membangun struktur sumber daya yang memungkinkan perusahaan tumbuh, bertahan, dan terus berevolusi.

Dalam dunia yang ditandai perubahan teknologi yang cepat, disrupsi pasar, dan kompetisi global, hubungan antara RBV dan *dynamic capabilities* menjadi semakin penting. Keunggulan yang hanya bertumpu pada satu inovasi akan cepat memudar apabila perusahaan tidak sanggup membangun kapabilitas pembaruan. Sebaliknya, kapabilitas pembaruan akan lebih bernilai apabila ditopang aset unik yang memberi arah dan kedalaman strategis. Wirausahawan yang berhasil biasanya mampu menjaga keseimbangan antara eksploitasi aset yang ada dan eksplorasi peluang baru. Mereka memelihara apa yang menjadi kekuatan inti, sambil terus membuka ruang pembaruan.

Pembahasan ini memperlihatkan bahwa teori berbasis sumber daya tidak berhenti pada daftar aset yang dimiliki perusahaan, melainkan mengarah pada pertanyaan yang lebih mendasar tentang bagaimana keunggulan dibentuk, dipertahankan, dan diperbarui. Sumber daya strategis memberi dasar; kemampuan dinamis memberi gerak; pembelajaran organisasi memberi akselerasi; dan kepemimpinan kewirausahaan memberi arah. Kombinasi unsur-unsur ini menjelaskan mengapa sebagian usaha mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang, sedangkan yang lain kehilangan relevansi walaupun pernah tampil menjanjikan.

Melalui perspektif ini, kewirausahaan tampak sebagai proses penciptaan nilai yang berpijak pada kecerdasan dalam mengelola aset berwujud maupun tak berwujud. Keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh ide awal yang baik, tetapi oleh kemampuan mengubah ide menjadi kapabilitas, kapabilitas menjadi keunggulan, dan keunggulan menjadi organisasi yang mampu terus belajar. Itulah sebabnya RBV dan *dynamic capabilities* menempati posisi penting dalam kajian kewirausahaan modern. Keduanya membantu menjelaskan bukan hanya bagaimana perusahaan memulai, tetapi bagaimana perusahaan bertahan, tumbuh, dan tetap relevan di tengah perubahan yang berlangsung tanpa henti.

C. Tipologi Kewirausahaan Modern

Klasifikasi kewirausahaan modern menunjukkan semakin beragamnya konteks, motivasi, serta model bisnis yang berkembang saat ini. Kuratko (2019) mengemukakan bahwa terdapat setidaknya enam tipologi utama kewirausahaan yang dianggap relevan dalam menghadapi

dinamika era kontemporer. Jenis pertama adalah kewirausahaan teknologi tinggi (*high-technology entrepreneurship*) yang ditandai oleh tingginya aktivitas penelitian dan pengembangan, siklus hidup produk yang relatif singkat, serta ketergantungan pada perlindungan kekayaan intelektual. Contoh yang sering dijadikan rujukan meliputi perusahaan di Silicon Valley seperti Apple, Google, dan Nvidia. Jenis kedua adalah kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*), yang memanfaatkan mekanisme bisnis untuk mengatasi persoalan sosial dan lingkungan. Tokoh seperti Muhammad Yunus melalui Grameen Bank dan Ela Bhatt melalui SEWA menjadi contoh penting dalam praktik kewirausahaan sosial di tingkat global.

Ketiga, *intrapreneurship* atau kewirausahaan korporat (*corporate entrepreneurship*) yang merujuk pada penciptaan bisnis baru atau pembaruan strategis dalam organisasi yang sudah ada. Pinchot (1985) yang mempopulerkan istilah "*intrapreneur*" menunjukkan bahwa semangat kewirausahaan dapat dikultivasi di dalam perusahaan besar. Amazon dengan AWS, Google dengan Google X, dan 3M dengan kebijakan 15% waktu bebas merupakan contoh sukses intrapreneurship.

Jenis keempat adalah kewirausahaan berbasis *platform* (*platform entrepreneurship*), yang memanfaatkan efek jaringan untuk membangun ekosistem bisnis yang melibatkan banyak pihak. Contohnya dapat dilihat pada Airbnb, Uber, Tokopedia, dan Gojek yang menghubungkan berbagai pengguna dalam satu sistem terpadu. Jenis kelima adalah kewirausahaan serial, yaitu aktivitas yang dilakukan oleh individu yang berulang kali mendirikan, mengembangkan, lalu melepas bisnis yang dimilikinya. Tokoh seperti Elon Musk melalui berbagai perusahaan seperti Zip2, PayPal, SpaceX, Tesla, dan X, serta Jeff Bezos melalui Amazon dan Blue Origin, sering dijadikan contoh utama dalam kategori ini.

Jenis keenam adalah kewirausahaan berkelanjutan (*sustainable entrepreneurship*), yang menempatkan prinsip keberlanjutan lingkungan dan sosial sebagai bagian inti dari model bisnis, bukan sekadar pelengkap. Dean dan McMullen (2007) memandangnya sebagai upaya menciptakan bisnis inovatif yang mampu menjaga kelestarian ekologis dan kesejahteraan sosial, sekaligus tetap menghasilkan nilai ekonomi.

Tabel 1.2 Tipologi Kewirausahaan Modern: Karakteristik dan Contoh

Tipologi	Karakteristik Utama	Contoh Global	Contoh Indonesia
Teknologi Tinggi	R&D intensif, IP-driven	Apple, Google, Nvidia	Bukalapak, Tokopedia
Sosial	Dampak sosial primer	Grameen Bank, BRAC	Kitabisa, Kopernik
Korporat/Intra	Inovasi internal korporasi	Amazon AWS, Google X	Telkom IndiHome
<i>Platform</i>	<i>Network effects, multilateral</i>	Airbnb, Uber	Gojek, Grab
Serial	<i>Multi-venture, exit-driven</i>	Elon Musk, Jeff Bezos	William Tanuwijaya
Berkelanjutan	ESG & profit terintegrasi	Patagonia, Interface	<i>Evoware, Greenhope</i>

Tabel 1.2 menggambarkan bahwa kewirausahaan modern berkembang dalam berbagai bentuk yang mencerminkan kompleksitas lingkungan bisnis saat ini. Setiap tipologi memiliki karakteristik yang berbeda sesuai dengan tujuan, sumber daya, serta konteks operasional yang dihadapi. Keberagaman ini menunjukkan bahwa kewirausahaan tidak lagi bersifat tunggal, melainkan berkembang menjadi fenomena multidimensional yang mencakup berbagai pendekatan dan model bisnis.

Kewirausahaan teknologi tinggi menekankan pada inovasi berbasis riset dan pengembangan yang intensif, serta perlindungan kekayaan intelektual sebagai sumber keunggulan kompetitif. Sektor ini biasanya didominasi oleh perusahaan yang bergerak di bidang teknologi dengan tingkat perubahan yang cepat dan kebutuhan inovasi yang berkelanjutan. Di sisi lain, kewirausahaan sosial menempatkan dampak sosial sebagai tujuan utama, di mana aktivitas bisnis digunakan sebagai sarana untuk menyelesaikan permasalahan sosial dan lingkungan secara berkelanjutan.

Kewirausahaan korporat atau *intrapreneurship* menunjukkan bahwa inovasi tidak hanya berasal dari perusahaan baru, tetapi juga dapat tumbuh dari dalam organisasi yang telah mapan. Perusahaan besar dapat mendorong kreativitas dan pembaruan melalui pengembangan unit bisnis baru atau proyek inovatif. Sementara itu, kewirausahaan berbasis *platform* mengandalkan efek jaringan yang memungkinkan interaksi antara berbagai pihak dalam satu ekosistem digital, sehingga menciptakan nilai melalui konektivitas dan skala.

Kewirausahaan serial mencerminkan pola perilaku wirausahawan yang terus menciptakan dan mengembangkan usaha baru secara berulang. Pendekatan ini menunjukkan adanya kemampuan dalam membaca peluang secara berkelanjutan serta keberanian dalam mengambil risiko pada berbagai proyek bisnis. Di sisi lain, kewirausahaan berkelanjutan menekankan integrasi antara tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan, sehingga aktivitas bisnis tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada keberlanjutan jangka panjang.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa setiap tipologi kewirausahaan memiliki peran penting dalam mendorong inovasi dan pertumbuhan ekonomi. Perbedaan karakteristik antar tipologi memberikan pilihan strategi bagi wirausahawan dalam menyesuaikan model bisnis dengan kebutuhan pasar dan tantangan lingkungan yang dihadapi. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan kewirausahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam memilih dan mengelola pendekatan yang paling sesuai dengan konteks yang ada.

D. Kewirausahaan dalam Konteks Global

Global Entrepreneurship Monitor (GEM), yang pertama kali diluncurkan pada 1999 sebagai kolaborasi antara Babson College dan *London Business School*, merupakan studi longitudinal paling komprehensif tentang kewirausahaan global. Laporan GEM 2023/2024 yang mencakup 49 negara menunjukkan bahwa tingkat aktivitas kewirausahaan berbeda secara signifikan antar wilayah, dipengaruhi oleh faktor institusional, budaya, dan ekonomi (GEM, 2024).

North (1990) dalam "*Institutions, Institutional Change and Economic Performance*" menegaskan bahwa kualitas institusi seperti

hukum, regulasi, norma sosial, dan sistem kepercayaan merupakan determinan kritis bagi kedinamisan kewirausahaan suatu negara. Negara-negara dengan institusi yang kuat, perlindungan hak kekayaan intelektual yang baik, dan birokrasi yang efisien cenderung memiliki ekosistem kewirausahaan yang lebih dinamis. Hukum yang jelas, regulasi yang konsisten, norma sosial yang mendukung, serta sistem kepercayaan yang kuat menciptakan rasa aman dan kepastian bagi pelaku usaha dalam mengambil keputusan. Ketika perlindungan hak kekayaan intelektual terjamin dan birokrasi berjalan secara efisien, wirausahawan lebih terdorong untuk berinovasi dan mengembangkan usaha tanpa kekhawatiran terhadap risiko ketidakpastian yang berlebihan. Kondisi ini menjadikan institusi sebagai fondasi utama dalam menciptakan ekosistem kewirausahaan yang aktif, produktif, dan berkelanjutan.

World Economic Forum (2024) dalam "*The Global Competitiveness Report*" mengidentifikasi dua belas pilar daya saing yang secara langsung memengaruhi ekosistem kewirausahaan: institusi, infrastruktur, adopsi teknologi informasi, stabilitas makroekonomi, kesehatan, pendidikan, pasar tenaga kerja, pasar keuangan, ukuran pasar, kedinamisan bisnis, dan kapasitas inovasi. Indonesia menduduki peringkat ke-50 dari 141 negara pada edisi 2019 menunjukkan potensi signifikan yang masih perlu dioptimalkan. Dua belas pilar yang diidentifikasi mencerminkan bahwa ekosistem kewirausahaan membutuhkan dukungan yang menyeluruh, mulai dari kualitas institusi, ketersediaan infrastruktur, hingga kapasitas inovasi dan akses terhadap pembiayaan. Setiap pilar saling berkaitan dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan usaha dan inovasi. Posisi Indonesia yang berada di peringkat ke-50 menandakan bahwa terdapat fondasi yang cukup kuat untuk berkembang, namun masih terdapat ruang yang besar untuk peningkatan, terutama dalam aspek efisiensi, kualitas sumber daya manusia, serta penguatan inovasi agar mampu bersaing secara global.

Budaya memainkan peran yang sering diremehkan dalam membentuk intensitas kewirausahaan. Hofstede (1980, 2001) dalam dimensi budayanya menunjukkan bahwa masyarakat dengan skor rendah pada dimensi "*uncertainty avoidance*" dan skor tinggi pada "*individualism*" cenderung menghasilkan lebih banyak wirausahawan

inovatif. Namun, penelitian terbaru menunjukkan bahwa kewirausahaan berbasis komunitas dan kolaborasi yang lebih umum di masyarakat kolektif Asia juga menghasilkan inovasi yang signifikan, sebagaimana dibuktikan oleh sukses Gojek, Grab, dan BRAC. Pandangan Hofstede menunjukkan bahwa individu yang hidup dalam budaya yang lebih terbuka terhadap ketidakpastian dan menjunjung tinggi kemandirian cenderung lebih berani berinovasi dan mengambil risiko, sehingga mendorong lahirnya wirausahawan inovatif. Namun, perkembangan penelitian menunjukkan bahwa budaya kolektif yang menekankan kerja sama dan kebersamaan juga mampu melahirkan inovasi melalui pendekatan kolaboratif. Keberhasilan perusahaan seperti Gojek, Grab, dan BRAC menjadi bukti bahwa inovasi tidak hanya berasal dari individualisme, tetapi juga dapat tumbuh dari kekuatan jaringan, komunitas, dan sinergi antar pelaku dalam suatu ekosistem sosial.

UNCTAD (2023) dalam "*World Investment Report*" menunjukkan bahwa aliran *Foreign Direct Investment* (FDI) ke sektor *startup* dan teknologi di negara-negara berkembang telah meningkat secara dramatis, dari USD 25 miliar pada 2010 menjadi lebih dari USD 160 miliar pada 2022. Tren ini mencerminkan pengakuan global bahwa ekosistem inovasi tidak lagi terpusat di Barat, melainkan telah menyebar ke seluruh penjuru dunia. Peningkatan tajam arus Foreign Direct Investment mencerminkan meningkatnya kepercayaan investor internasional terhadap potensi inovasi dan pertumbuhan di wilayah tersebut. Fenomena ini menandakan bahwa pusat inovasi tidak lagi terpusat pada negara-negara maju, tetapi telah menyebar ke berbagai kawasan yang menawarkan pasar besar, talenta digital, serta peluang pertumbuhan yang tinggi. Perubahan ini membuka ruang yang lebih luas bagi wirausahawan di negara berkembang untuk mengakses pendanaan, mempercepat inovasi, dan bersaing di tingkat global.

"Entrepreneurship is the process by which individuals — on their own or inside organizations — pursue opportunities without regard to resources they currently control." (Stevenson & Jarillo, 1990, p. 23)

Fenomena "*unicorn*" yaitu *startup* dengan valuasi minimal USD 1 miliar mencerminkan akselerasi ekosistem kewirausahaan global. Menurut CB Insights (2024), terdapat lebih dari 1.200 *unicorn* di seluruh dunia dengan valuasi gabungan melampaui USD 3,8 triliun. Amerika

Serikat masih mendominasi dengan lebih dari 600 *unicorn*, diikuti Tiongkok dengan 170+, India dengan 60+, dan Indonesia dengan 13 *unicorn* termasuk Gojek, Tokopedia (kini bagian dari GoTo), Traveloka, dan OVO. Tingginya jumlah unicorn dan nilai valuasinya menandakan bahwa inovasi berbasis teknologi mampu menciptakan nilai ekonomi dalam waktu relatif singkat, terutama melalui model bisnis yang skalabel. Dominasi Amerika Serikat menggambarkan kekuatan ekosistem yang matang, sementara pertumbuhan di Tiongkok, India, dan Indonesia menunjukkan bahwa negara berkembang semakin mampu melahirkan perusahaan berdaya saing global. Kehadiran unicorn di Indonesia juga menegaskan bahwa pasar domestik yang besar, adopsi digital yang cepat, serta dukungan ekosistem yang berkembang dapat menjadi faktor penting dalam mendorong lahirnya perusahaan teknologi bernilai tinggi

Perkembangan kewirausahaan global menunjukkan bahwa aktivitas wirausaha tidak lagi dapat dipahami hanya sebagai fenomena ekonomi domestik yang dipengaruhi oleh kondisi pasar lokal. Perubahan teknologi, keterhubungan antarnegara, liberalisasi perdagangan, mobilitas modal, dan percepatan arus informasi telah menjadikan kewirausahaan sebagai fenomena transnasional. Seorang wirausahawan pada masa kini dapat mendirikan usaha di satu negara, memperoleh pendanaan dari negara lain, menggunakan talenta dari berbagai belahan dunia, dan menjangkau konsumen global melalui infrastruktur digital. Karakter lintas batas ini membuat studi kewirausahaan global semakin penting, sebab daya saing usaha tidak lagi hanya ditentukan oleh keunggulan lokal, tetapi juga oleh kemampuan untuk menavigasi kompleksitas global.

Salah satu perubahan paling penting dalam lanskap kewirausahaan global adalah meningkatnya keterhubungan antara inovasi dan lokasi. Pada masa lalu, keunggulan kewirausahaan sangat terkonsentrasi pada wilayah tertentu yang memiliki kombinasi kuat antara universitas unggulan, pusat keuangan, dan perusahaan teknologi besar. Silicon Valley menjadi simbol paling terkenal dari model tersebut. Namun, perkembangan terbaru menunjukkan bahwa kemampuan inovasi kini menyebar ke lebih banyak wilayah. Kota-kota seperti Bangalore, Singapore, Shenzhen, Tel Aviv, Jakarta, São Paulo, dan Nairobi menunjukkan bahwa pusat-pusat inovasi baru dapat tumbuh di

luar pusat ekonomi tradisional. Pola ini menegaskan bahwa kewirausahaan global semakin bersifat multipolar.

Munculnya berbagai pusat inovasi baru berkaitan erat dengan perubahan struktur ekonomi dunia. Negara-negara berkembang tidak lagi diposisikan semata-mata sebagai pasar konsumsi atau basis produksi berbiaya rendah, tetapi mulai dilihat sebagai sumber inovasi, talenta, dan model bisnis baru. Banyak perusahaan rintisan dari Asia, Afrika, dan Amerika Latin tumbuh dari kebutuhan lokal yang sangat spesifik, lalu berhasil mengembangkan solusi yang relevan secara internasional. Fenomena ini memperlihatkan bahwa inovasi tidak selalu bergerak dari negara maju ke negara berkembang; dalam banyak kasus, inovasi justru lahir dari tantangan lokal yang unik dan kemudian menawarkan pelajaran penting bagi pasar global.

Kewirausahaan global juga semakin dipengaruhi oleh logika *platform* dan ekonomi digital. *Platform* digital memungkinkan perusahaan baru untuk menembus hambatan geografis dengan lebih cepat dibandingkan model bisnis konvensional. Marketplace, aplikasi berbasis layanan, perangkat lunak berbasis langganan, dan ekosistem digital lainnya membuat perusahaan rintisan dapat melakukan ekspansi dengan biaya marginal yang rendah. Hal ini mengubah peta kompetisi global, karena perusahaan kecil kini berpeluang menyaingi pemain lama melalui kelincahan, kecepatan inovasi, dan kemampuan memanfaatkan data. Pada saat yang sama, dinamika tersebut meningkatkan intensitas persaingan, karena batas antara pasar nasional menjadi semakin kabur.

Peran institusi dalam mendukung kewirausahaan global tetap sangat menentukan. Penjelasan North mengenai pentingnya hukum, regulasi, norma, dan kepercayaan menjadi semakin relevan ketika perusahaan harus beroperasi di lingkungan yang ditandai oleh perubahan cepat. Negara yang mampu menyediakan kepastian hukum, perlindungan investor, efisiensi birokrasi, dan aturan persaingan yang sehat akan lebih menarik bagi *entrepreneur* dan investor. Institusi yang kuat tidak hanya menciptakan rasa aman, tetapi juga menurunkan biaya transaksi dan meningkatkan kepercayaan dalam interaksi ekonomi. Ketidadaan kualitas institusional sering kali membuat potensi pasar besar tidak dapat dikonversi menjadi aktivitas kewirausahaan yang produktif.

Kualitas institusi juga berhubungan erat dengan kemampuan suatu negara dalam membangun kewirausahaan berbasis inovasi. Negara

yang memiliki sistem perlindungan hak kekayaan intelektual yang kredibel akan lebih mendorong penemuan teknologi, penelitian, dan komersialisasi inovasi. Sebaliknya, lingkungan yang lemah dalam penegakan hak kekayaan intelektual cenderung membuat pelaku usaha enggan melakukan investasi jangka panjang dalam riset dan pengembangan. Dari sudut pandang ini, pembangunan ekosistem kewirausahaan tidak cukup hanya mengandalkan semangat wirausaha, tetapi memerlukan desain kelembagaan yang mendukung penciptaan dan distribusi nilai.

Pembahasan tentang pilar daya saing dari World Economic Forum memperlihatkan bahwa kewirausahaan global tumbuh paling baik dalam ekosistem yang seimbang. Infrastruktur fisik dan digital, kualitas pendidikan, kesehatan masyarakat, kedalaman pasar keuangan, stabilitas makroekonomi, serta kemampuan inovasi saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Wirausahawan yang inovatif memerlukan akses internet cepat, sistem pembayaran yang andal, tenaga kerja terdidik, pasar modal yang berkembang, serta kebijakan yang tidak menimbulkan ketidakpastian berlebihan. Ketika salah satu unsur tersebut lemah, rantai pertumbuhan kewirausahaan ikut terganggu.

Indonesia menempati posisi yang menarik dalam percakapan tentang kewirausahaan global. Sebagai negara dengan populasi besar, pasar domestik yang luas, penetrasi digital yang terus meningkat, serta demografi usia produktif yang dominan, Indonesia memiliki fondasi permintaan yang sangat kuat. Di sisi lain, potensi besar tersebut masih dihadapkan pada tantangan struktural seperti ketimpangan infrastruktur, kualitas pendidikan yang belum merata, kerumitan birokrasi, dan kesenjangan produktivitas. Posisi ini menunjukkan bahwa Indonesia memiliki peluang besar untuk tumbuh sebagai salah satu pusat kewirausahaan utama di kawasan, asalkan perbaikan institusional dan penguatan ekosistem dilakukan secara konsisten.

Budaya juga layak ditempatkan sebagai faktor yang sama pentingnya dengan institusi formal. Analisis Hofstede memberi penjelasan bahwa nilai-nilai budaya memengaruhi cara masyarakat memandang risiko, kegagalan, inovasi, dan inisiatif individu. Masyarakat yang toleran terhadap ketidakpastian cenderung lebih terbuka terhadap eksperimen, sementara masyarakat yang lebih individualistik sering memberi ruang besar bagi inisiatif personal dan

pengambilan keputusan otonom. Meski demikian, pengalaman banyak negara Asia menunjukkan bahwa kolektivisme tidak selalu menjadi penghambat inovasi. Pada banyak kasus, budaya kolektif justru melahirkan model kewirausahaan berbasis gotong royong, solidaritas komunitas, dan kolaborasi yang kuat.

Keberhasilan Gojek, Grab, dan BRAC memperlihatkan bahwa inovasi dapat tumbuh subur dalam budaya yang menekankan relasi sosial dan pemecahan masalah bersama. Model kewirausahaan di lingkungan seperti ini sering kali tidak hanya berfokus pada keuntungan individual, tetapi juga pada penciptaan nilai sosial dan utilitas kolektif. Dengan kata lain, budaya kolektif dapat menjadi sumber kekuatan bila diterjemahkan ke dalam model organisasi yang tepat. Pelajaran penting dari sini adalah bahwa tidak ada satu pola budaya tunggal yang menjadi prasyarat kewirausahaan; yang menentukan adalah kemampuan masyarakat dan pelaku usaha dalam mengolah nilai budaya menjadi sumber energi produktif.

Lonjakan *Foreign Direct Investment* ke sektor *startup* dan teknologi di negara berkembang juga mengubah struktur kewirausahaan global. Ketika modal internasional semakin bersedia masuk ke pasar non-Barat, perusahaan rintisan di negara berkembang memperoleh peluang lebih besar untuk tumbuh cepat, mengembangkan teknologi, dan melakukan ekspansi lintas batas. Peningkatan arus investasi tersebut menandakan bahwa investor global mulai memandang negara berkembang bukan sekadar tempat ekspansi pasar, tetapi juga sebagai lokasi penciptaan inovasi. Hal ini memperkuat argumen bahwa pusat gravitasi ekonomi digital dunia sedang mengalami pergeseran.

Namun, masuknya investasi global juga membawa implikasi penting. Arus modal asing dapat mempercepat pertumbuhan, tetapi juga dapat mendorong tekanan untuk mengejar skalabilitas dengan sangat cepat. Banyak *startup* di pasar berkembang terdorong untuk mengutamakan pertumbuhan pengguna, penguasaan pasar, dan ekspansi regional demi memenuhi ekspektasi investor. Strategi ini mampu menghasilkan lompatan besar, tetapi pada saat yang sama dapat menciptakan ketegangan antara pertumbuhan dan keberlanjutan model bisnis. Oleh karena itu, kewirausahaan global bukan hanya tentang memperoleh akses pada modal, tetapi juga tentang kemampuan mengelola ekspektasi pertumbuhan tanpa kehilangan disiplin strategis.

Kutipan Stevenson dan Jarillo yang menekankan pencarian peluang tanpa terlalu dibatasi oleh sumber daya yang saat ini dikendalikan memberikan salah satu fondasi konseptual terpenting bagi kewirausahaan global. Logika ini sangat relevan di era ketika akses terhadap sumber daya dapat diperoleh melalui jaringan, kemitraan, *outsourcing*, *platform* digital, dan modal ventura. Wirausahawan global tidak selalu memulai dengan aset besar, tetapi mereka unggul dalam mengidentifikasi peluang dan mengakses sumber daya lintas batas untuk merealisasikan peluang tersebut. Perspektif ini menempatkan kewirausahaan sebagai kemampuan orkestrasi, bukan sekadar kepemilikan aset.

Fenomena unicorn menjadi penanda penting percepatan ekosistem kewirausahaan global. *Startup* dengan valuasi sangat tinggi menunjukkan bahwa pasar modal dan investor swasta bersedia memberi nilai besar pada perusahaan yang dipandang memiliki potensi dominasi pasar, efek jaringan kuat, atau kemampuan mendisrupsi industri. Jumlah unicorn yang terus meningkat memperlihatkan bahwa model pertumbuhan berbasis inovasi digital semakin menguasai imajinasi ekonomi global. Namun, fenomena ini juga perlu dibaca secara kritis. Valuasi tinggi tidak selalu identik dengan profitabilitas, dan tidak semua unicorn pada akhirnya akan menjadi perusahaan yang kokoh dalam jangka panjang. Meski begitu, kemunculan unicorn tetap penting karena mencerminkan kapasitas ekosistem dalam melahirkan perusahaan dengan skala global.

Amerika Serikat masih dominan dalam jumlah unicorn karena memiliki kombinasi institusi kuat, pasar modal dalam, budaya inovasi, universitas unggulan, dan pengalaman panjang dalam mengembangkan perusahaan teknologi. Tiongkok menempati posisi sangat kuat karena pasar domestiknya besar, dukungan negara terhadap teknologi strategis cukup agresif, dan adopsi digital berlangsung masif. India menunjukkan bagaimana kombinasi populasi besar, talenta teknologi, serta biaya operasional yang kompetitif dapat menghasilkan gelombang perusahaan rintisan bernilai tinggi. Indonesia masuk dalam percakapan ini melalui kehadiran sejumlah unicorn yang tumbuh dari kebutuhan domestik, terutama di sektor transportasi, marketplace, perjalanan, dan layanan keuangan digital.

Keberadaan unicorn di Indonesia penting bukan hanya karena nilai ekonominya, tetapi karena peran simboliknya dalam membentuk aspirasi kewirausahaan nasional. Perusahaan seperti Gojek, Tokopedia, Traveloka, dan OVO membuktikan bahwa usaha yang lahir dari persoalan lokal dapat mencapai skala regional bahkan global. Mereka juga berfungsi sebagai sekolah kewirausahaan tidak langsung, karena dari perusahaan-perusahaan ini kemudian lahir talenta baru, mantan eksekutif yang menjadi pendiri usaha baru, serta jaringan investor yang semakin paham terhadap potensi pasar Indonesia. Efek limpahan semacam ini merupakan ciri penting dari ekosistem kewirausahaan yang mulai matang.

Di tingkat global, kewirausahaan juga semakin dipengaruhi oleh isu geopolitik. Persaingan teknologi antara negara besar, fragmentasi rantai pasok global, kebijakan proteksionisme, dan perubahan regulasi lintas negara dapat memengaruhi arah pertumbuhan *startup*. Perusahaan rintisan yang dulu dapat tumbuh dalam lingkungan global yang relatif terbuka kini harus menghadapi dunia yang lebih kompleks, di mana isu keamanan data, kedaulatan digital, dan kebijakan industri nasional makin menonjol. Hal ini membuat strategi ekspansi internasional tidak lagi cukup didasarkan pada potensi pasar, tetapi harus mempertimbangkan risiko geopolitik dan regulasi dengan lebih serius.

Faktor lain yang semakin membentuk kewirausahaan global adalah transisi menuju ekonomi hijau dan tuntutan keberlanjutan. *Startup* tidak lagi hanya dinilai dari potensi pertumbuhan dan inovasi teknologinya, tetapi juga dari kontribusinya terhadap pengurangan emisi, efisiensi energi, ekonomi sirkular, dan dampak sosial. Investor global, terutama yang besar, mulai memberi perhatian serius pada isu lingkungan, sosial, dan tata kelola. Hal ini mendorong lahirnya gelombang kewirausahaan baru di bidang energi bersih, mobilitas listrik, teknologi pertanian berkelanjutan, pengelolaan limbah, dan solusi karbon. Arah ini menunjukkan bahwa masa depan kewirausahaan global akan semakin dipengaruhi oleh persilangan antara teknologi, pasar, dan keberlanjutan.

Kewirausahaan global juga tidak dapat dipisahkan dari peran diaspora dan migrasi talenta. Banyak pusat inovasi dunia berkembang karena adanya aliran pengetahuan, pengalaman, dan jaringan dari individu yang memiliki latar belakang multinasional. Pendiri *startup*,

ilmuwan, insinyur, dan investor yang berpindah lintas negara membawa modal intelektual dan sosial yang sangat berharga. Diaspora dapat menjadi jembatan antara pasar domestik dengan ekosistem global, antara kebutuhan lokal dengan sumber daya internasional. Negara yang mampu memanfaatkan diaspora secara strategis cenderung memperoleh keuntungan dalam pengembangan inovasi dan kewirausahaan.

Pada tingkat mikro, perusahaan yang berhasil di pasar global biasanya memiliki kemampuan menerjemahkan solusi lokal ke dalam proposisi nilai yang lebih universal. Mereka memulai dari persoalan yang nyata dan dekat, lalu menemukan cara untuk memperluas relevansinya ke pasar lain. Strategi ini berbeda dari upaya meniru model bisnis asing secara mentah. Keberhasilan yang lebih tahan lama sering kali muncul dari kemampuan melakukan adaptasi kreatif terhadap kondisi lokal, lalu mengembangkan model yang lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat. Dari sini muncul konsep inovasi frugal, inovasi inklusif, dan inovasi berbasis kebutuhan nyata yang menjadi kekuatan khas banyak perusahaan dari negara berkembang.

Tantangan utama dalam kewirausahaan global terletak pada kemampuan menjaga keseimbangan antara skala dan relevansi. Ekspansi internasional sering menuntut standarisasi proses, tetapi pasar global justru sangat beragam dalam preferensi, regulasi, budaya, dan perilaku konsumen. *Startup* yang ingin berkembang lintas negara harus mampu membangun arsitektur bisnis yang skalabel tanpa kehilangan sensitivitas terhadap perbedaan lokal. Perusahaan yang terlalu kaku cenderung gagal menyesuaikan diri, sedangkan perusahaan yang terlalu terfragmentasi akan sulit mencapai efisiensi. Kemampuan menyeimbangkan dua tuntutan ini merupakan salah satu kompetensi utama wirausahawan global.

Bila ditarik lebih jauh, pembahasan mengenai kewirausahaan global menunjukkan bahwa *entrepreneur* modern tidak cukup hanya memiliki keberanian dan ide inovatif. Ia juga harus memahami institusi, membaca budaya, menavigasi regulasi, membangun jaringan lintas batas, dan mengelola perubahan teknologi yang sangat cepat. Kewirausahaan global menuntut kombinasi antara visi strategis, sensitivitas lokal, dan kapasitas adaptasi internasional. Hal ini membuat peran *entrepreneur* semakin kompleks, tetapi sekaligus semakin penting dalam perekonomian dunia.

Dari sisi akademik, kajian kewirausahaan global memperluas horizon analisis dari level individu atau perusahaan ke level sistem dan lintas negara. Pertanyaan yang penting tidak lagi hanya “mengapa seseorang menjadi wirausahawan?”, tetapi juga “mengapa wilayah tertentu lebih subur bagi kewirausahaan?”, “bagaimana kebijakan publik memengaruhi inovasi?”, “mengapa beberapa budaya lebih mendukung eksperimen?”, dan “bagaimana arus modal global membentuk pertumbuhan *startup*?”. Perluasan fokus ini penting karena keberhasilan wirausaha sangat dipengaruhi oleh struktur peluang yang dibangun oleh lingkungannya.

Bagi negara seperti Indonesia, pembahasan ini memberi sejumlah pelajaran strategis. Pertama, pasar besar adalah modal penting, tetapi tidak cukup tanpa institusi yang efektif. Kedua, budaya lokal dapat menjadi sumber kekuatan bila diolah menjadi model kolaborasi dan inovasi yang relevan. Ketiga, integrasi dengan arus investasi global perlu diimbangi oleh penguatan talenta domestik dan kedalaman kapabilitas teknologi. Keempat, keberhasilan beberapa unicorn perlu diterjemahkan menjadi penguatan ekosistem yang lebih luas, bukan hanya dirayakan sebagai capaian simbolik. Kelima, pembangunan kewirausahaan harus dipandang sebagai bagian dari strategi pembangunan nasional, bukan hanya isu usaha kecil atau start-up semata.

Akhirnya, kewirausahaan dalam konteks global memperlihatkan bahwa inovasi, institusi, budaya, investasi, dan teknologi bekerja dalam hubungan yang saling memengaruhi. Aktivitas wirausaha tumbuh paling subur ketika negara memiliki fondasi kelembagaan yang baik, masyarakat memberi ruang bagi inisiatif dan pembelajaran, pasar terbuka terhadap solusi baru, dan modal bersedia mendukung pertumbuhan yang produktif. Perubahan global telah membuat peluang menjadi lebih luas, tetapi juga membuat persaingan semakin intens. Oleh sebab itu, kewirausahaan global menuntut kesiapan yang jauh lebih kompleks dibandingkan era sebelumnya.



BAB II

TEORI INOVASI DISRUPTIF

A. Sejarah dan Asal-Usul Teori Disruptif

Teori inovasi disruptif merupakan salah satu kerangka analitis paling berpengaruh dalam pemikiran bisnis dan manajemen kontemporer. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Clayton M. Christensen, seorang profesor di *Harvard Business School*, dalam artikelnya yang monumental "*Disruptive Technologies: Catching the Wave*" yang ditulis bersama Joseph Bower dan diterbitkan di *Harvard Business Review* pada Januari-Februari 1995. Artikel ini kemudian dikembangkan lebih lanjut dalam buku "*The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*" (Christensen, 1997). Gagasan yang diperkenalkan oleh Clayton Christensen menyoroti bahwa inovasi tidak selalu berasal dari teknologi yang paling canggih, tetapi sering muncul dari solusi yang lebih sederhana dan awalnya dianggap kurang menarik oleh pasar utama. Melalui karya-karyanya, Christensen menunjukkan bahwa perusahaan yang telah mapan sering kali terjebak pada upaya mempertahankan keunggulan yang ada, sehingga kurang responsif terhadap perubahan yang datang dari pemain baru. Pemikiran ini memberikan pemahaman bahwa disrupsi merupakan proses yang dapat menggeser posisi perusahaan dalam industri, sekaligus membuka peluang bagi pelaku baru untuk menciptakan nilai dan mengambil alih pasar.

Latar belakang pengembangan teori ini bermula dari pengamatan Christensen terhadap industri disk drive komputer pada dekade 1970-1980-an. Christensen menemukan pola yang konsisten: perusahaan-perusahaan mapan yang memimpin industri seringkali gagal bukan karena mereka tidak mampu berinovasi, melainkan justru karena mereka terlalu baik dalam melayani pelanggan eksisting mereka. Fenomena ini ia sebut "*innovator's dilemma*" yaitu paradoks di mana praktik manajemen yang baik dan rasional justru menyebabkan kegagalan perusahaan saat menghadapi perubahan teknologi. Teori inovasi

disruptif lahir dari pengamatan empiris terhadap kegagalan perusahaan besar yang sebenarnya tetap berinovasi, namun tidak mampu mengantisipasi perubahan arah teknologi dan pasar. Christensen menemukan bahwa perusahaan mapan cenderung terlalu berfokus pada kebutuhan pelanggan utama yang sudah ada, sehingga mengabaikan inovasi yang awalnya tampak sederhana atau kurang menguntungkan.

Kondisi ini dikenal sebagai *innovator's dilemma*, yaitu situasi ketika keputusan manajerial yang rasional justru menghambat kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Sebelum munculnya teori ini, inovasi dipahami sebagai proses linier yang terus meningkatkan kinerja melalui *sustaining innovation*, sebagaimana dijelaskan dalam konsep *dominant design* dan kurva S teknologi. Namun, Christensen menunjukkan bahwa perubahan tidak selalu bersifat bertahap, melainkan dapat bersifat diskontinu, di mana inovasi baru justru muncul dari jalur yang berbeda dan pada akhirnya menggantikan teknologi atau model lama yang sebelumnya dominan. Sebelum gagasan Christensen muncul, pemikiran mengenai inovasi lebih banyak dipengaruhi oleh model linier yang melihat perkembangan teknologi sebagai proses berkelanjutan melalui *sustaining innovation*, yaitu inovasi yang menjaga dan meningkatkan kinerja yang sudah ada. Abernathy dan Utterback (1978) melalui konsep *dominant design* serta Foster (1986) melalui *S-curve of technological change* menjadi kerangka utama yang digunakan untuk menjelaskan dinamika inovasi pada periode tersebut.

Anderson & Tushman (1990) memberikan kontribusi penting dengan konsep "*technological discontinuities*" dan "*competence-destroying innovation*" yang menunjukkan bahwa inovasi radikal dapat menghancurkan kompetensi incumbents. Namun, mereka belum sepenuhnya menjelaskan mengapa perusahaan mapan seringkali gagal merespons secara efektif terhadap ancaman teknologi baru. Konsep *technological discontinuities* dan *competence-destroying innovation* menegaskan bahwa inovasi tidak selalu memperkuat kemampuan yang ada, tetapi justru dapat membuatnya menjadi tidak relevan. Meskipun demikian, penjelasan ini lebih berfokus pada dampak perubahan teknologi itu sendiri, dan belum sepenuhnya menjawab mengapa perusahaan yang memiliki sumber daya, pengalaman, dan posisi kuat di pasar sering gagal merespons perubahan tersebut. Hal ini membuka ruang bagi pemikiran lanjutan, seperti yang dikembangkan oleh

Christensen, untuk menjelaskan dinamika internal dan keputusan strategis yang menyebabkan perusahaan besar sulit beradaptasi terhadap inovasi baru.

B. Model Disrupsi Christensen

Christensen (1997) membedakan dua jenis inovasi yang memiliki karakter berbeda, yaitu *sustaining innovation* dan *disruptive innovation*. *Sustaining innovation* berfokus pada peningkatan kinerja produk yang sudah ada sesuai dengan aspek yang dihargai oleh pelanggan utama di pasar. Baik inovasi yang bersifat bertahap maupun yang radikal tetap diarahkan untuk menjaga serta memperkuat posisi bersaing perusahaan dalam pasar yang telah dikuasai.

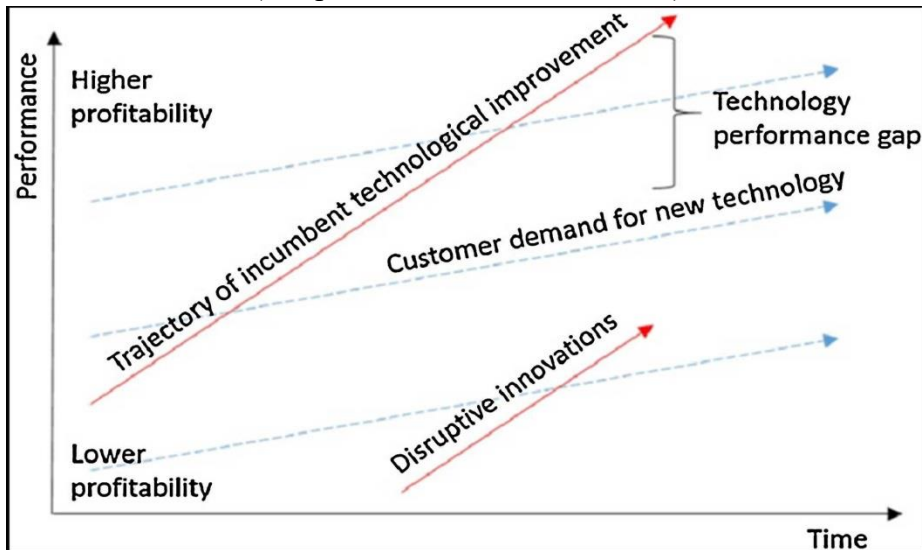
Sebaliknya, *disruptive innovation* awalnya menghadirkan produk atau layanan yang lebih sederhana, lebih murah, dan dengan kinerja yang "lebih rendah" menurut standar mainstream, namun menawarkan manfaat berbeda yang dihargai oleh segmen pelanggan tertentu yang selama ini diabaikan. Christensen mengidentifikasi dua jalur disrupsi: *low-end disruption* yang menyasar pelanggan di segmen bawah yang "over-served" oleh produk *incumbent*, dan *new-market disruption* yang menciptakan pasar sama sekali baru dengan mengkonversi non-konsumer menjadi konsumen.

Proses disrupsi berlangsung melalui beberapa tahapan. Pada tahap awal, pelaku baru memasuki pasar dengan menawarkan produk yang lebih sederhana dan berbiaya rendah, umumnya menyasar segmen yang kurang menarik bagi perusahaan mapan. Tahap berikutnya ditandai oleh peningkatan kualitas produk secara bertahap sepanjang jalur perkembangan kinerja hingga mampu memenuhi kebutuhan pasar utama. Ketika kinerja tersebut telah memadai, perusahaan mapan mulai kehilangan pelanggan dalam jumlah besar karena kesulitan bersaing dari sisi harga maupun kemudahan akses.

Contoh klasik disrupsi yang dianalisis Christensen mencakup: (1) *minicomputer* menggusur *mainframe* (*Digital Equipment* vs IBM); (2) *personal computer* menggusur *minicomputer* (Apple, Compaq vs DEC); (3) *steel mini-mills* menggusur *integrated steel mills* (Nucor vs US Steel); dan (4) *discount retailers* menggusur *department stores* (Walmart vs Sears). Dalam setiap kasus, *incumbent* gagal merespons secara efektif

karena struktur finansial dan proses internal mereka tidak kompatibel dengan model bisnis disruptif.

Gambar 2.1 Mekanisme Disrupsi: Trajectory of Improvement
(Adaptasi dari Christensen, 1997)



Gambar 2.1 memperlihatkan bahwa disrupsi tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan melalui proses bertahap yang mengikuti jalur peningkatan kinerja dari waktu ke waktu. Pada bagian awal, perusahaan mapan atau *incumbent* bergerak pada lintasan *sustaining innovation*, yaitu terus meningkatkan kualitas produk sesuai dengan tuntutan pelanggan utama di pasar mainstream. Lintasan ini menunjukkan bahwa perusahaan besar umumnya sangat fokus pada perbaikan performa, fitur, kualitas, dan efisiensi yang dianggap penting oleh pelanggan yang sudah ada. Strategi tersebut sering berhasil menjaga posisi mereka dalam jangka pendek karena selaras dengan ekspektasi pasar inti yang selama ini menjadi sumber pendapatan utama.

Di sisi lain, pelaku disruptif masuk dari titik kinerja yang relatif lebih rendah. Produk atau layanan yang mereka tawarkan pada tahap awal sering kali tidak mampu menyaingi standar kualitas produk *incumbent* jika diukur menggunakan parameter pasar utama. Namun, posisi awal yang rendah tersebut justru menjadi pintu masuk ke segmen yang kurang dilayani, terlalu mahal untuk dijangkau, atau tidak dianggap menarik oleh perusahaan besar. Segmen *low-end* maupun non-konsumen

menjadi sasaran utama karena mereka lebih menghargai keterjangkauan, kemudahan akses, kesederhanaan penggunaan, atau fleksibilitas, dibandingkan performa tinggi yang justru mungkin berlebihan bagi kebutuhan mereka.

Garis “kebutuhan *mainstream*” dan “kebutuhan *low-end*” dalam gambar menunjukkan bahwa kebutuhan pelanggan tidak selalu meningkat secepat peningkatan kinerja produk *incumbent*. Banyak perusahaan mapan terus mendorong perbaikan kualitas hingga melampaui apa yang sebenarnya dibutuhkan sebagian konsumen. Ketika hal itu terjadi, muncul ruang pasar bagi disruptor yang menawarkan produk lebih sederhana tetapi cukup memadai. Di sinilah disrupsi mulai memperoleh pijakan. Bukan karena produk disruptor sejak awal lebih unggul, tetapi karena ia lebih sesuai bagi segmen tertentu yang sebelumnya tidak menjadi prioritas utama perusahaan besar.

Lintasan *trajectory of improvement* pada disruptor menunjukkan bahwa pelaku baru tidak berhenti pada kesederhanaan awal. Mereka secara bertahap meningkatkan kualitas, reliabilitas, fitur, dan pengalaman pengguna. Perbaikan ini terjadi terus-menerus sampai pada titik di mana kinerja produk disruptor mulai memenuhi kebutuhan pelanggan *mainstream*. Pada tahap itu, keunggulan harga, kemudahan, dan aksesibilitas yang sejak awal dimiliki disruptor berpadu dengan performa yang sudah cukup baik. Kombinasi inilah yang sering kali memicu perpindahan pelanggan dalam jumlah besar dari *incumbent* menuju pendatang baru.

Gambar tersebut juga membantu menjelaskan mengapa *incumbent* kerap terlambat merespons ancaman disruptif. Fokus mereka pada pelanggan utama dan struktur bisnis yang telah mapan membuat mereka lebih terdorong untuk terus memperbaiki produk premium daripada memasuki segmen bawah yang dianggap kurang menguntungkan. Pilihan ini tampak rasional dari sudut pandang keuangan jangka pendek, tetapi justru menciptakan celah bagi disruptor untuk tumbuh tanpa banyak tekanan. Ketika disruptor telah naik ke pasar utama, perusahaan mapan sering kali mendapati bahwa model bisnis mereka terlalu berat, mahal, dan lambat untuk menandingi pemain baru yang lebih lincah.

Hubungan antara sumbu kinerja produk dan waktu dalam gambar menegaskan bahwa disrupsi harus dipahami sebagai proses evolusioner,

bukan peristiwa sesaat. Keunggulan disruptor dibangun sedikit demi sedikit melalui pembelajaran, iterasi produk, dan penetrasi pasar yang awalnya tampak terbatas. Karena itu, ancaman disruptif sering tidak terlihat berbahaya pada fase awal. Banyak perusahaan mapan gagal mengenalinya karena ukuran pasar disruptor masih kecil, margin belum menarik, dan kualitas produk tampak belum memadai. Padahal, justru pada fase inilah dasar perubahan industri mulai terbentuk.

Gambar 2.1 juga menunjukkan bahwa perbedaan antara *sustaining innovation* dan *disruptive innovation* bukan hanya terletak pada tingkat teknologi, tetapi pada arah strategis inovasi tersebut. *Sustaining innovation* bergerak mengikuti kebutuhan pelanggan yang sudah ada, sedangkan *disruptive innovation* membangun pasar dari kebutuhan yang diabaikan atau belum dilayani. Oleh sebab itu, inovasi disruptif tidak selalu tampak canggih pada tahap awal. Nilainya terletak pada kemampuannya membuka akses, menurunkan biaya, menyederhanakan penggunaan, dan memperluas basis konsumen.

Bagi kajian kewirausahaan, gambar ini memiliki implikasi penting karena menunjukkan bahwa peluang besar sering kali muncul bukan di pusat pasar yang paling kompetitif, tetapi di pinggiran pasar yang diabaikan. Wirausahawan inovatif dapat memanfaatkan ruang tersebut untuk membangun basis pelanggan, memperbaiki produk secara bertahap, lalu memasuki pasar yang lebih luas ketika kualitas telah memadai. Pola ini menjelaskan mengapa banyak perusahaan baru mampu tumbuh menjadi pemimpin industri meskipun memulai dari posisi yang tampak lemah. Kunci utamanya terletak pada kemampuan membaca kebutuhan yang belum terpenuhi dan membangun jalur peningkatan yang konsisten hingga mencapai tingkat performa yang relevan bagi pasar utama.

Christensen dan Raynor (2003) dalam *The Innovator's Solution* memperluas teori inovasi disruptif melalui konsep *value networks*, yaitu lingkungan kompetitif tempat perusahaan mengenali dan merespons kebutuhan pelanggan, menyelesaikan permasalahan, memperoleh sumber daya, menghadapi pesaing, serta mengejar keuntungan. Setiap *value network* memiliki pandangan tersendiri mengenai kinerja produk yang dianggap baik, yang pada akhirnya memengaruhi cara perusahaan mengambil keputusan dalam mengalokasikan sumber daya.

Konsep ini krusial karena menjelaskan mengapa perusahaan *incumbent*, meskipun memiliki akses ke teknologi disruptif yang sama, seringkali tidak mampu memanfaatkannya secara efektif. Struktur biaya, proses pengambilan keputusan, dan insentif manajemen yang optimal untuk melayani pelanggan di *value network* yang ada, menjadi hambatan sistemik bagi adopsi inovasi disruptif.

C. Disrupsi Teknologi dan Pasar

Era digital telah mengakselerasi dan mentransformasi pola disrupsi yang diidentifikasi Christensen. Iansiti & Levien (2004) dalam "*The Keystone Advantage*" menunjukkan bahwa disrupsi digital tidak hanya terjadi pada tingkat produk atau perusahaan, melainkan pada tingkat ekosistem bisnis secara keseluruhan. *Platform* digital seperti *Amazon Web Services*, *Salesforce*, dan *Google Cloud* telah menciptakan infrastruktur yang memungkinkan disrupsi terjadi dengan kecepatan dan skala yang belum pernah ada sebelumnya.

Weill dan Woerner (2018) mengemukakan empat model bisnis digital yang menggambarkan tingkat disrupsi yang berbeda, yaitu *supplier* yang menjual langsung kepada pelanggan akhir, *omnichannel* yang menggabungkan pengalaman digital dan fisik, *ecosystem driver* yang mengatur dan mengoordinasikan jaringan mitra, serta *modular producer* yang menyediakan layanan siap pakai dalam ekosistem milik pihak lain. Perubahan dari model *supplier* tradisional menuju *ecosystem driver* menunjukkan bentuk disrupsi yang paling mendalam, karena tidak hanya mengubah produk, tetapi juga struktur dan arsitektur industri secara keseluruhan.

Kasus Netflix dan Blockbuster menjadi contoh utama dari disrupsi teknologi modern. Blockbuster yang pernah mencapai puncak dengan lebih dari 9.000 gerai dan 60.000 karyawan akhirnya bangkrut pada 2010 akibat ketidakmampuan mengantisipasi perubahan yang dibawa Netflix. Pada tahun 2000, Netflix sempat menawarkan perusahaan tersebut untuk diakuisisi seharga USD 50 juta, namun ditolak oleh Blockbuster. Perkembangan berikutnya menunjukkan perbedaan yang sangat besar, di mana pada 2023 nilai pasar Netflix telah melampaui USD 150 miliar (McAlone, 2015; Netflix Annual Report, 2023).

Tabel 2.1 Studi Kasus Disrupsi Teknologi Global dan Regional

Disruptor	<i>Incumbent</i> yang Terganggu	Dimensi Disrupsi	Periode
Netflix	Blockbuster, video rental	Distribusi & konsumsi konten	2007-2010
Uber/Gojek	Taksi konvensional	Transportasi berbasis <i>platform</i>	2010-2015
Airbnb	Hotel konvensional	Akomodasi <i>peer-to-peer</i>	2008-2015
Spotify	Label musik, CD	Distribusi musik <i>streaming</i>	2008-2015
Amazon	Retail konvensional	<i>E-commerce</i> & <i>cloud</i> <i>computing</i>	1995-2010
WhatsApp/Zoom	Operator telekomunikasi	Komunikasi berbasis internet	2009-2020
Tesla	Industri otomotif konvensional	EV & <i>software-</i> <i>defined car</i>	2012- sekarang
Tokopedia/Shopee	Retail tradisional Indonesia	<i>E-commerce</i> <i>marketplace</i>	2010- sekarang

Tabel 2.1 memperlihatkan bagaimana disrupsi teknologi tidak hanya mengubah cara produk dan layanan didistribusikan, tetapi juga menggeser struktur industri secara mendasar melalui inovasi berbasis digital. Setiap kasus dalam tabel mencerminkan pola yang serupa, yaitu munculnya pelaku baru yang memanfaatkan teknologi untuk menciptakan model bisnis yang lebih efisien, fleksibel, dan berorientasi pada kebutuhan pengguna.

Kasus Netflix menunjukkan perubahan signifikan dalam industri hiburan, khususnya dalam cara distribusi dan konsumsi konten. Model bisnis berbasis streaming menggantikan sistem penyewaan fisik yang sebelumnya mendominasi pasar. Perubahan ini tidak hanya memengaruhi cara pelanggan mengakses konten, tetapi juga mengubah rantai nilai industri media secara keseluruhan. Keberhasilan Netflix terletak pada kemampuannya memanfaatkan teknologi internet untuk menghadirkan pengalaman yang lebih praktis dan personal bagi pengguna.

Disrupsi pada sektor transportasi terlihat jelas melalui kehadiran Uber dan Gojek yang memperkenalkan model berbasis *platform* digital. Layanan ini menghubungkan pengguna dengan penyedia jasa secara langsung melalui aplikasi, sehingga meningkatkan efisiensi dan transparansi. Dampaknya tidak hanya dirasakan pada perubahan perilaku konsumen, tetapi juga pada penurunan dominasi sistem transportasi konvensional yang sebelumnya bergantung pada regulasi dan struktur yang kaku.

Airbnb menghadirkan perubahan dalam industri akomodasi dengan memanfaatkan konsep *peer-to-peer*. *Platform* ini memungkinkan individu untuk menyewakan properti mereka secara langsung kepada pengguna lain, sehingga menciptakan alternatif yang lebih fleksibel dibandingkan hotel konvensional. Model ini memperluas pilihan bagi konsumen sekaligus mengoptimalkan pemanfaatan aset yang sebelumnya tidak digunakan secara maksimal.

Spotify menunjukkan transformasi dalam industri musik melalui distribusi berbasis streaming. Model ini menggantikan penjualan fisik seperti CD dengan akses digital yang lebih mudah dan terjangkau. Perubahan ini memengaruhi cara musik diproduksi, didistribusikan, dan dikonsumsi, serta mendorong industri untuk beradaptasi dengan pola pendapatan yang baru.

Amazon merepresentasikan disrupsi yang lebih luas karena tidak hanya mengubah sektor ritel melalui e-commerce, tetapi juga menciptakan infrastruktur digital melalui layanan cloud computing. Transformasi ini mempercepat digitalisasi bisnis di berbagai sektor dan memungkinkan perusahaan lain untuk mengembangkan layanan berbasis teknologi dengan biaya yang lebih efisien.

WhatsApp dan Zoom menggambarkan perubahan dalam sektor komunikasi, di mana layanan berbasis internet menggantikan model tradisional yang bergantung pada operator telekomunikasi. Komunikasi menjadi lebih cepat, murah, dan dapat diakses secara global tanpa batasan geografis yang signifikan.

Tesla membawa perubahan dalam industri otomotif melalui pengembangan kendaraan listrik dan integrasi perangkat lunak dalam sistem kendaraan. Pendekatan ini menggeser fokus dari sekadar produk fisik menjadi sistem teknologi yang terus diperbarui, sehingga menciptakan standar baru dalam industri otomotif.

Tokopedia dan Shopee menunjukkan bagaimana disrupsi terjadi pada tingkat regional, khususnya di Indonesia. *Platform* marketplace ini mengubah pola perdagangan tradisional dengan menghadirkan sistem digital yang menghubungkan penjual dan pembeli secara langsung. Dampaknya terlihat pada perubahan perilaku konsumsi masyarakat serta meningkatnya akses pasar bagi pelaku usaha kecil dan menengah.

Setiap kasus dalam tabel tersebut menunjukkan bahwa disrupsi tidak hanya berkaitan dengan teknologi, tetapi juga dengan perubahan model bisnis, perilaku konsumen, dan struktur industri. Pola yang muncul mengindikasikan bahwa pelaku yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan kebutuhan pasar memiliki peluang lebih besar untuk menjadi pemimpin dalam era digital.

D. Kritik dan Pengembangan Teori

Meskipun memiliki pengaruh besar, teori disrupsi Christensen juga mendapatkan sejumlah kritik. Jill Lepore (2014) dalam esai berjudul *The Disruption Machine* yang diterbitkan di *The New Yorker* menyoroti kelemahan pendekatan historis Christensen, terutama karena dianggap memilih contoh kasus yang mendukung teorinya sambil mengabaikan kasus yang bertentangan. Ia juga mengajukan kritik terhadap makna ideologis teori disrupsi yang dinilai terlalu memuji proses penghancuran institusi yang sudah mapan.

King dan Baatartogtokh (2015) melakukan kajian sistematis terhadap 77 studi kasus yang digunakan Christensen sebagai bukti disrupsi. Hasil analisis menunjukkan bahwa hanya sekitar 9% kasus yang benar-benar sesuai secara penuh dengan teori disrupsi, sedangkan sebagian besar lainnya memperlihatkan pola yang lebih kompleks dan

tidak sepenuhnya sejalan dengan prediksi teori tersebut. Temuan ini memunculkan dorongan untuk mengevaluasi kembali ketepatan serta sejauh mana teori tersebut dapat digeneralisasikan.

Christensen menanggapi berbagai kritik tersebut dengan menjelaskan dan menyempurnakan kembali teorinya melalui sejumlah publikasi lanjutan. Christensen, Raynor, dan McDonald (2015) dalam artikel *What Is Disruptive Innovation?* yang diterbitkan di *Harvard Business Review* menegaskan bahwa disrupsi merupakan sebuah proses yang berlangsung bertahap, bukan kejadian sesaat, serta hanya terjadi pada kondisi-kondisi tertentu yang sering disalahartikan dalam penerapan konsep tersebut.

Gans (2016) menawarkan kerangka alternatif yang disebut "*disruption dilemma*", berargumen bahwa fokus pada apakah suatu inovasi bersifat disruptif atau *sustaining* kurang berguna dibandingkan memahami apakah inovasi tersebut mengancam aset komplementer incumbent. Pendekatan Gans lebih berorientasi pada keputusan strategis *incumbent* dalam merespons inovasi, daripada karakterisasi inovasi itu sendiri.

Sumber pengembangan teori disruptif yang penting lainnya adalah konsep "*business model disruption*" yang dikembangkan Johnson, Christensen & Kagermann (2008). Mereka berargumen bahwa disrupsi yang paling dahsyat seringkali bukan hanya inovasi produk atau teknologi, melainkan inovasi pada level model bisnis secara keseluruhan. Amazon Prime, iPhone App Store, dan Rolls-Royce "*Power by the Hour*" merupakan contoh disrupsi model bisnis yang mengubah fundamental cara nilai diciptakan dan dideliverikan.

Meskipun memiliki pengaruh besar dalam kajian manajemen dan strategi, teori disrupsi yang dikembangkan oleh Christensen tidak terlepas dari perdebatan akademik yang cukup intens. Kritik yang diajukan oleh Jill Lepore menyoroti aspek metodologis yang dianggap kurang kuat, khususnya terkait pemilihan studi kasus yang dinilai cenderung selektif. Perspektif ini menekankan pentingnya kehati-hatian dalam menggunakan narasi historis sebagai dasar pembentukan teori, karena terdapat kemungkinan bias dalam interpretasi data. Selain itu, kritik Lepore juga menyentuh dimensi normatif, di mana teori disrupsi dipandang berpotensi mengglorifikasi penghancuran institusi tanpa mempertimbangkan dampak sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih

luas. Hal ini membuka ruang diskusi bahwa inovasi tidak selalu membawa manfaat yang merata bagi semua pihak.

Kajian empiris yang dilakukan oleh King dan Baatartogtokh memperkuat argumen bahwa realitas inovasi di lapangan sering kali lebih kompleks dibandingkan dengan kerangka teoritis yang disederhanakan. Temuan bahwa hanya sebagian kecil kasus yang sepenuhnya sesuai dengan pola disrupsi menunjukkan bahwa dinamika industri tidak selalu mengikuti jalur yang linear atau dapat diprediksi. Banyak perusahaan yang mampu beradaptasi melalui strategi hybrid, menggabungkan inovasi bertahap dengan eksplorasi teknologi baru, sehingga tidak sepenuhnya mengalami “terdisrupsi” sebagaimana dijelaskan dalam teori awal. Hal ini menegaskan bahwa inovasi merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk strategi organisasi, struktur industri, serta kondisi pasar.

Respons Christensen terhadap kritik tersebut menunjukkan upaya untuk memperjelas batasan dan kondisi penerapan teori disrupsi. Penegasan bahwa disrupsi merupakan proses bertahap memberikan pemahaman bahwa perubahan tidak terjadi secara instan, melainkan melalui tahapan yang memungkinkan pelaku pasar untuk beradaptasi. Kesalahpahaman yang sering terjadi adalah menganggap setiap inovasi baru sebagai disruptif, padahal tidak semua inovasi memiliki karakteristik tersebut. Penjelasan lanjutan ini membantu memperkuat validitas teori dengan memberikan kerangka yang lebih spesifik dalam mengidentifikasi fenomena disrupsi.

Pendekatan yang ditawarkan oleh Gans memberikan sudut pandang yang lebih strategis dengan mengalihkan fokus dari klasifikasi inovasi menuju implikasi terhadap posisi kompetitif perusahaan. Konsep “disruption dilemma” menekankan bahwa ancaman utama bagi perusahaan mapan tidak selalu berasal dari teknologi baru itu sendiri, tetapi dari dampaknya terhadap aset komplementer yang dimiliki, seperti jaringan distribusi, basis pelanggan, atau infrastruktur operasional. Perspektif ini mendorong perusahaan untuk lebih proaktif dalam mengevaluasi kerentanan strategis dan mengembangkan respons yang sesuai, baik melalui kolaborasi, akuisisi, maupun inovasi internal.

Pengembangan konsep disrupsi juga semakin luas melalui pendekatan inovasi model bisnis. Johnson, Christensen, dan Kagermann menunjukkan bahwa perubahan paling signifikan dalam industri sering

kali terjadi bukan pada produk atau teknologi, tetapi pada cara nilai diciptakan, disampaikan, dan ditangkap. Model bisnis yang inovatif mampu mengubah struktur biaya, pola konsumsi, serta hubungan antara produsen dan konsumen. Contoh seperti Amazon Prime menunjukkan bagaimana integrasi layanan dan sistem langganan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan sekaligus menciptakan sumber pendapatan baru. Demikian pula, App Store pada iPhone mengubah paradigma distribusi aplikasi dengan menciptakan ekosistem terbuka yang melibatkan pengembang pihak ketiga.

Implikasi dari perkembangan ini adalah bahwa disrupsi tidak dapat dipahami secara sempit sebagai fenomena teknologi semata. Faktor organisasi, strategi, serta interaksi dengan ekosistem menjadi elemen penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu inovasi. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan berbagai dimensi ini memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan berkembang di tengah perubahan yang cepat. Selain itu, munculnya teknologi digital dan *platform* ekonomi semakin memperkaya dinamika disrupsi. Model bisnis berbasis *platform* memungkinkan terciptanya efek jaringan yang mempercepat pertumbuhan dan memperkuat posisi pasar. Dalam lingkungan seperti ini, disrupsi dapat terjadi dengan kecepatan yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan era sebelumnya, sehingga menuntut perusahaan untuk memiliki kemampuan adaptasi yang lebih agile dan responsif.

Perkembangan teori dan praktik disrupsi juga menunjukkan pentingnya pembelajaran organisasi. Perusahaan yang berhasil menghadapi disrupsi umumnya memiliki budaya yang mendukung eksperimen, toleransi terhadap kegagalan, serta kemampuan untuk belajar dari pengalaman. Hal ini sejalan dengan konsep *dynamic capabilities* yang menekankan pentingnya kemampuan untuk terus memperbarui kompetensi dalam menghadapi perubahan. Di sisi lain, diskursus tentang disrupsi juga menimbulkan refleksi mengenai dampak sosial dari inovasi. Proses penghancuran kreatif yang menjadi inti dari disrupsi sering kali diiringi dengan hilangnya pekerjaan, perubahan struktur industri, serta ketidakpastian ekonomi bagi kelompok tertentu. Oleh karena itu, pendekatan yang lebih seimbang diperlukan untuk memastikan bahwa inovasi tidak hanya menghasilkan keuntungan ekonomi, tetapi juga memberikan manfaat sosial yang lebih luas. Dalam

praktiknya, perusahaan tidak selalu berada pada posisi sebagai pihak yang terdampak atau sebagai pelaku disrupsi, tetapi dapat berada di kedua posisi tersebut secara simultan. Banyak perusahaan besar yang mulai mengadopsi strategi ambidextrous, yaitu kemampuan untuk mengeksploitasi bisnis yang ada sekaligus mengeksplorasi peluang baru. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan tanpa harus mengorbankan stabilitas operasional.

Perkembangan terbaru juga menunjukkan bahwa kolaborasi menjadi salah satu strategi kunci dalam menghadapi disrupsi. Aliansi strategis, kemitraan dengan *startup*, serta investasi dalam ekosistem inovasi memungkinkan perusahaan untuk mengakses teknologi dan model bisnis baru tanpa harus mengembangkan semuanya secara internal. Pendekatan ini mencerminkan perubahan paradigma dari kompetisi murni menuju ko-opetisi, di mana perusahaan dapat bersaing sekaligus bekerja sama dalam menciptakan nilai. Peran regulasi dan kebijakan publik juga menjadi faktor penting dalam membentuk dinamika disrupsi. Pemerintah dapat berperan sebagai fasilitator inovasi melalui penyediaan infrastruktur, insentif, serta kerangka regulasi yang mendukung. Namun, regulasi yang terlalu ketat atau tidak adaptif dapat menghambat perkembangan inovasi, sehingga diperlukan keseimbangan antara perlindungan kepentingan publik dan dorongan terhadap inovasi.

Secara konseptual, evolusi teori disrupsi menunjukkan bahwa tidak ada satu kerangka tunggal yang dapat menjelaskan seluruh fenomena inovasi. Setiap pendekatan memberikan perspektif yang berbeda, yang saling melengkapi dalam memahami kompleksitas perubahan dalam dunia bisnis. Integrasi antara berbagai teori, seperti disrupsi, *dynamic capabilities*, dan inovasi model bisnis, memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana perusahaan dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

BAB III

EKOSISTEM INOVASI DAN *STARTUP* GLOBAL

A. Anatomi Ekosistem *Startup*

Konsep ekosistem kewirausahaan memperoleh perhatian besar dalam dunia akademik setelah Isenberg (2010) menerbitkan artikel berpengaruh berjudul *How to Start an Entrepreneurial Revolution* di *Harvard Business Review*. Ia menjelaskan bahwa keberhasilan kewirausahaan tidak ditentukan oleh satu kebijakan atau program tunggal, melainkan oleh ekosistem yang bersifat kompleks dan saling terhubung. Ekosistem yang kuat terbentuk melalui keterkaitan dan kerja sama berbagai elemen yang saling mendukung satu sama lain.

Isenberg mengelompokkan ekosistem kewirausahaan ke dalam enam domain utama. Pertama, kebijakan (*policy*) yang mencakup peran pemerintah serta regulasi yang mendukung aktivitas usaha. Kedua, aspek finansial (*finance*) yang berkaitan dengan akses terhadap berbagai sumber pendanaan. Ketiga, budaya (*culture*) yang mencerminkan norma sosial yang menghargai kewirausahaan serta menerima kegagalan sebagai bagian dari proses. Keempat, dukungan (*supports*) berupa infrastruktur dan layanan yang membantu operasional bisnis. Kelima, sumber daya manusia (*human capital*) yang mencakup ketersediaan tenaga kerja terampil serta pengalaman kewirausahaan. Keenam, pasar (*markets*) yang berkaitan dengan akses terhadap pelanggan awal serta jaringan pasar internasional.

Stam dan Spigel (2017) menyusun kerangka ekosistem kewirausahaan yang lebih terstruktur dengan membedakan dua kelompok kondisi. Kelompok pertama adalah *framework conditions*, yang mencakup faktor dasar seperti infrastruktur fisik, norma budaya, serta kebijakan formal. Kelompok kedua adalah *systemic conditions*, yang meliputi jaringan, kepemimpinan, ketersediaan talenta, pengetahuan, pembiayaan, dan layanan pendukung. Mereka menekankan bahwa kondisi sistemik memiliki peran paling penting dalam menentukan tingkat produktivitas ekosistem kewirausahaan.

World Startup Report dan *Startup Genome Project* (2023) secara berkala menyusun penilaian menyeluruh terhadap ekosistem *startup* di berbagai negara. Penilaian tersebut menggunakan empat dimensi utama, yaitu *performance* yang menggambarkan hasil ekosistem melalui *startup* berkualitas tinggi, *funding* yang berkaitan dengan ketersediaan serta kualitas pendanaan, *market reach* yang menunjukkan kemampuan *startup* dalam menjangkau pasar global, serta *talent* yang mencerminkan kualitas dan ketersediaan tenaga kerja teknis maupun manajerial.

Tabel 3.1 *Global Startup Ecosystem Report* 2023: Peringkat Ekosistem Terkemuka

Peringkat	Ekosistem	Nilai Global	Kekuatan Utama
1	Silicon Valley	USD 677 Bn	<i>AI, deep tech, VC network</i>
2	New York City	USD 147 Bn	<i>Fintech, media, enterprise</i>
3	London	USD 132 Bn	<i>Fintech, diversity, EU bridge</i>
4	Beijing	USD 120 Bn	<i>AI, e-commerce, gov support</i>
5	Boston	USD 118 Bn	<i>Biotech, deeptech, MIT-Harvard</i>
6	Tel Aviv	USD 82 Bn	<i>Cybersecurity, defense tech</i>
7	Shanghai	USD 79 Bn	<i>Manufacturing tech, AI</i>
8	Los Angeles	USD 76 Bn	<i>Entertainment tech, consumer</i>
9	Seattle	USD 75 Bn	<i>Cloud, enterprise, aerospace</i>
10	Singapore	USD 65 Bn	<i>Southeast Asia hub, fintech</i>
15	Jakarta	USD 42 Bn	<i>E-commerce, fintech, logtech</i>

Tabel 3.1 menunjukkan perbedaan tingkat kematangan dan keunggulan kompetitif antar ekosistem *startup* global yang dipengaruhi oleh kombinasi faktor teknologi, modal, talenta, serta dukungan institusional. Setiap ekosistem memiliki karakteristik khas yang mencerminkan kekuatan utama serta strategi pengembangan yang berbeda.

Silicon Valley menempati posisi teratas dengan nilai ekosistem yang sangat besar, didukung oleh jaringan modal ventura yang kuat, konsentrasi perusahaan teknologi terdepan, serta budaya inovasi yang telah terbentuk selama beberapa dekade. Dominasi dalam bidang kecerdasan buatan dan teknologi mendalam menunjukkan keunggulan dalam menghasilkan inovasi berteknologi tinggi yang berdampak global. Keberadaan universitas ternama dan perusahaan teknologi besar menciptakan aliran talenta dan pengetahuan yang berkelanjutan.

New York City dan London menunjukkan kekuatan pada sektor fintech dan layanan berbasis keuangan. Kedua kota ini memanfaatkan posisi sebagai pusat keuangan global untuk mendorong inovasi dalam teknologi keuangan, media, dan layanan bisnis. London memiliki keunggulan tambahan sebagai penghubung antara pasar Eropa dan global, sementara New York unggul dalam integrasi antara teknologi dan sektor industri yang telah mapan.

Beijing dan Shanghai mencerminkan model ekosistem yang didorong oleh peran pemerintah yang kuat serta pasar domestik yang besar. Beijing menunjukkan keunggulan dalam kecerdasan buatan dan e-commerce, didukung oleh kebijakan pemerintah yang proaktif serta investasi besar dalam teknologi strategis. Shanghai memperkuat posisi Tiongkok melalui inovasi di bidang manufaktur berbasis teknologi dan integrasi industri dengan digitalisasi.

Boston menonjol dalam bidang bioteknologi dan riset ilmiah, didukung oleh kolaborasi antara institusi pendidikan terkemuka seperti MIT dan Harvard dengan industri. Ekosistem ini menunjukkan bagaimana kekuatan akademik dapat diterjemahkan menjadi inovasi komersial yang bernilai tinggi. Tel Aviv dikenal sebagai pusat inovasi di bidang keamanan siber dan teknologi pertahanan, dengan dukungan dari pengalaman militer serta jaringan global yang kuat.

Los Angeles dan Seattle menunjukkan diversifikasi sektor inovasi. Los Angeles berkembang dalam teknologi hiburan dan produk konsumen, sedangkan Seattle memiliki keunggulan dalam komputasi awan, teknologi perusahaan, serta industri dirgantara. Kedua ekosistem ini memanfaatkan keberadaan perusahaan besar sebagai penggerak inovasi dan pencipta peluang bagi *startup*. Singapore berperan sebagai hub utama di Asia Tenggara dengan fokus pada fintech dan konektivitas regional. Infrastruktur yang kuat, regulasi yang mendukung, serta akses ke pasar internasional menjadikan negara ini sebagai pintu masuk bagi *startup* yang ingin berkembang di kawasan Asia.

Jakarta menunjukkan pertumbuhan yang signifikan sebagai ekosistem *startup* di kawasan Asia Tenggara. Kekuatan utama terletak pada sektor e-commerce, fintech, dan logistik teknologi yang didorong oleh besarnya pasar domestik serta meningkatnya adopsi digital. Meskipun demikian, tantangan seperti infrastruktur, regulasi, dan pengembangan talenta masih menjadi faktor yang perlu diperkuat untuk meningkatkan daya saing global.

Perbandingan antar ekosistem tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan *startup* tidak hanya ditentukan oleh satu faktor, melainkan oleh interaksi antara berbagai elemen dalam ekosistem. Ketersediaan modal, kualitas talenta, dukungan kebijakan, serta akses pasar menjadi komponen penting yang saling melengkapi dalam membentuk lingkungan inovasi yang produktif.

Perbedaan karakteristik antar ekosistem *startup* global sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.1 juga mengindikasikan adanya pola spesialisasi regional yang semakin menguat dalam ekonomi inovasi global. Setiap wilayah cenderung mengembangkan keunggulan kompetitif berdasarkan kombinasi unik antara sejarah industri, kapasitas institusional, serta ketersediaan sumber daya strategis. Fenomena ini menunjukkan bahwa tidak semua ekosistem harus meniru Silicon Valley untuk mencapai keberhasilan, melainkan perlu mengembangkan diferensiasi berbasis kekuatan lokal yang relevan dengan dinamika pasar global.

Keunggulan Silicon Valley tidak hanya berasal dari akumulasi modal finansial, tetapi juga dari keberadaan *knowledge spillovers* yang sangat intens. Interaksi antara universitas, perusahaan teknologi, investor, dan komunitas *startup* menciptakan lingkungan di mana ide

dapat berkembang dengan cepat melalui pertukaran pengetahuan informal maupun formal. Model ini memperlihatkan bahwa inovasi tidak hanya dihasilkan oleh investasi besar, tetapi juga oleh kepadatan jaringan sosial dan profesional yang memungkinkan difusi ide secara cepat.

Sebaliknya, ekosistem seperti Tel Aviv dan Singapore menunjukkan bahwa negara dengan ukuran geografis relatif kecil tetap mampu menjadi pusat inovasi global melalui strategi yang terfokus. Tel Aviv memanfaatkan keunggulan dalam bidang keamanan siber dan teknologi pertahanan yang berasal dari pengalaman militer serta investasi pemerintah dalam riset strategis. Singapore mengoptimalkan posisinya sebagai hub perdagangan dan keuangan dengan menciptakan regulasi yang adaptif serta lingkungan bisnis yang sangat kondusif bagi investor internasional. Kedua contoh ini menunjukkan bahwa fokus strategis dapat menjadi pengganti skala dalam membangun daya saing global.

Peran pemerintah dalam membentuk ekosistem *startup* juga terlihat berbeda antar negara. Pada ekosistem seperti Beijing dan Shanghai, intervensi pemerintah bersifat aktif dan terarah, termasuk melalui subsidi, kebijakan industri, serta investasi dalam teknologi strategis. Model ini memungkinkan akselerasi pertumbuhan yang cepat, terutama dalam sektor-sektor prioritas nasional seperti kecerdasan buatan dan manufaktur canggih. Di sisi lain, ekosistem seperti Silicon Valley dan New York lebih mengandalkan mekanisme pasar dan peran sektor swasta, dengan pemerintah berfungsi sebagai fasilitator melalui regulasi dan dukungan infrastruktur.

Keterkaitan antara sektor akademik dan industri juga menjadi faktor pembeda penting dalam kualitas ekosistem. Boston menjadi contoh bagaimana integrasi antara universitas terkemuka dan sektor industri dapat menghasilkan inovasi berbasis riset yang memiliki nilai komersial tinggi. Kolaborasi ini memungkinkan percepatan proses dari penemuan ilmiah menuju aplikasi bisnis, sehingga menciptakan keunggulan dalam sektor seperti bioteknologi dan *deep tech*. Hal ini menegaskan bahwa investasi dalam pendidikan tinggi dan penelitian memiliki dampak jangka panjang terhadap daya saing ekosistem inovasi.

Selain faktor struktural, dinamika budaya juga memainkan peran signifikan dalam menentukan keberhasilan ekosistem *startup*. Budaya yang mendorong eksperimen, menerima kegagalan sebagai bagian dari

proses pembelajaran, serta menghargai kreativitas menjadi fondasi penting bagi pertumbuhan kewirausahaan inovatif. Ekosistem yang berhasil umumnya memiliki tingkat toleransi risiko yang tinggi, sehingga individu lebih terdorong untuk mencoba ide baru tanpa takut terhadap konsekuensi kegagalan.

Perkembangan teknologi digital turut mempercepat konvergensi antar ekosistem global. *Startup* saat ini tidak lagi terbatas oleh batas geografis dalam mengakses pasar, modal, maupun talenta. *Platform* digital, kerja jarak jauh, serta globalisasi jaringan investor memungkinkan *startup* dari Jakarta, Bangalore, atau Nairobi untuk bersaing di tingkat global. Kondisi ini menciptakan peluang bagi ekosistem berkembang untuk mengejar ketertinggalan melalui strategi yang lebih adaptif dan berbasis teknologi.

Namun demikian, kesenjangan antar ekosistem tetap menjadi tantangan utama. Ekosistem yang berada di luar pusat inovasi global sering menghadapi keterbatasan akses terhadap modal ventura, talenta berkualitas, serta jaringan internasional. Hambatan ini dapat memperlambat pertumbuhan *startup* dan mengurangi kemampuan mereka untuk bersaing secara global. Oleh karena itu, pembangunan ekosistem tidak hanya memerlukan investasi finansial, tetapi juga penguatan institusi, peningkatan kualitas pendidikan, serta penciptaan kebijakan yang mendukung inovasi.

Posisi Jakarta dalam Tabel 3.1 menunjukkan potensi yang besar sekaligus tantangan yang kompleks. Besarnya pasar domestik dan tingginya adopsi teknologi digital menjadi modal utama bagi pertumbuhan *startup* di Indonesia. Sektor *e-commerce*, *fintech*, dan logistik digital berkembang pesat seiring dengan perubahan perilaku konsumen dan meningkatnya penetrasi internet. Namun, untuk meningkatkan daya saing global, diperlukan penguatan pada aspek infrastruktur digital, kualitas sumber daya manusia, serta efisiensi regulasi.

Transformasi ekosistem *startup* juga berkaitan erat dengan kemampuan untuk menciptakan *scale-up*, yaitu *startup* yang mampu tumbuh secara eksponensial dan memasuki pasar internasional. Banyak ekosistem yang berhasil menghasilkan *startup* tahap awal, tetapi hanya sedikit yang mampu mendorong perusahaan tersebut mencapai skala global. Faktor seperti akses ke pendanaan lanjutan, pengalaman

manajerial, serta jaringan internasional menjadi penentu utama dalam fase ini.

Lebih jauh, interaksi antara berbagai elemen dalam ekosistem menciptakan efek sinergis yang memperkuat daya inovasi. Ketersediaan modal tanpa didukung talenta berkualitas tidak akan menghasilkan inovasi yang berkelanjutan. Sebaliknya, talenta unggul tanpa akses pasar dan pendanaan juga akan mengalami keterbatasan dalam mengembangkan ide menjadi bisnis yang sukses. Keseimbangan antara berbagai komponen ini menjadi kunci dalam membangun ekosistem yang produktif dan berdaya saing tinggi.

Perubahan lanskap global juga menunjukkan bahwa pusat inovasi tidak lagi terpusat pada beberapa wilayah tertentu. Munculnya ekosistem baru di Asia, Amerika Latin, dan Afrika mencerminkan distribusi inovasi yang semakin merata. Hal ini didorong oleh peningkatan akses teknologi, pertumbuhan kelas menengah, serta dukungan kebijakan yang lebih progresif di berbagai negara berkembang. Kondisi ini membuka peluang bagi munculnya inovasi yang lebih inklusif dan relevan dengan kebutuhan lokal.

Dengan memperhatikan dinamika tersebut, dapat dipahami bahwa keberhasilan ekosistem *startup* merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor ekonomi, sosial, teknologi, dan institusional. Tidak terdapat satu model tunggal yang dapat diterapkan secara universal, melainkan diperlukan pendekatan yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing wilayah. Pendekatan yang adaptif, berbasis kekuatan lokal, serta terintegrasi dengan jaringan global menjadi kunci dalam membangun ekosistem kewirausahaan yang berkelanjutan dan kompetitif di era ekonomi digital.

B. Silicon Valley dan Model Replikasi Global

Silicon Valley, yang membentang dari San Francisco hingga San Jose di California, dikenal sebagai ekosistem inovasi paling berpengaruh sepanjang sejarah. Saxenian (1994) dalam *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128* menjelaskan bahwa keunggulan kawasan ini dibandingkan pusat teknologi lain terletak pada karakter budaya yang khas. Ciri tersebut meliputi tingginya mobilitas

tenaga kerja, kebiasaan berbagi informasi secara terbuka, serta sikap yang menerima kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran.

Lee *et al.* (2000) menunjukkan bahwa Silicon Valley mampu melahirkan lebih banyak perusahaan baru yang masuk dalam daftar Fortune 500 selama dua dekade terakhir dibandingkan seluruh kawasan teknologi lain di Amerika jika digabungkan. Keberhasilan ini didorong oleh berbagai faktor, seperti kedekatan dengan universitas riset terkemuka seperti Stanford, UC Berkeley, dan Caltech, keberadaan ekosistem modal ventura yang matang, serta budaya kewirausahaan yang telah terbentuk sejak era Shockley Semiconductor dan Fairchild Semiconductor pada 1950–1960-an. Peran jaringan alumni yang padat dan saling mendukung juga memperkuat dinamika inovasi di kawasan tersebut.

Berbagai kawasan di seluruh dunia telah berupaya mereplikasi model Silicon Valley, meskipun hasilnya tidak selalu sama. Bangalore di India, yang kerap dijuluki “*Silicon Valley of India*”, berhasil membangun ekosistem teknologi yang kuat berkat dukungan diaspora India di Silicon Valley, sistem pendidikan teknik yang unggul seperti IIT dan IISc, serta kebijakan pemerintah yang mendukung perkembangan industri teknologi informasi. Namun, Kshetri (2007) menegaskan bahwa upaya replikasi Silicon Valley sering tidak berhasil karena mengabaikan faktor budaya dan institusional yang tidak mudah dipindahkan ke tempat lain.

Beijing Zhongguancun Science Park, ekosistem *startup* Tel Aviv, lanskap teknologi kreatif Berlin, serta ekosistem perangkat keras Shenzhen menunjukkan berbagai pendekatan yang berbeda dalam membangun ekosistem inovasi. Masing-masing wilayah tersebut mengoptimalkan keunggulan komparatif lokal yang dimiliki, bukan sekadar meniru model Silicon Valley. Pengalaman ini menunjukkan bahwa ekosistem inovasi yang berhasil perlu memiliki karakter yang autentik, berakar pada kondisi lokal, serta tetap terhubung dengan jaringan global (Sassen, 1991; Bathelt *et al.*, 2004).

C. Ekosistem *Startup* Asia: Gojek dan Grab

Asia Tenggara berkembang menjadi salah satu ekosistem *startup* yang paling aktif di dunia dalam sepuluh tahun terakhir. Laporan *e-*

Conomy SEA 2023 yang disusun oleh Google, Temasek, dan Bain & Company mencatat bahwa nilai ekonomi digital kawasan ini mencapai USD 218 miliar pada tahun 2023 dan diperkirakan meningkat hingga USD 600 miliar pada 2030. Indonesia menjadi negara dengan pasar terbesar di kawasan tersebut, didukung oleh jumlah penduduk sekitar 275 juta jiwa serta peningkatan penggunaan internet yang terus bertumbuh.

Gojek menjadi salah satu contoh keberhasilan kewirausahaan yang sangat menonjol di Asia Tenggara. Perusahaan ini didirikan oleh Nadiem Makarim pada 2010 sebagai layanan pemesanan ojek melalui telepon, kemudian berkembang menjadi super-app yang menyediakan berbagai layanan seperti transportasi, pengiriman makanan melalui GoFood, pembayaran digital lewat GoPay, pengiriman barang dengan GoSend, serta berbagai layanan lainnya. Pada 2021, Gojek melakukan merger dengan Tokopedia dan membentuk GoTo Group, yang menjadi konglomerat digital pertama di Indonesia dengan valuasi penawaran umum perdana mencapai USD 28 miliar.

Keberhasilan Gojek menjadi contoh penting bagaimana proses disrupsi dapat berlangsung di negara berkembang. Tidak seperti Uber yang menerapkan strategi berbasis layanan premium, Gojek sejak awal fokus pada segmen pasar bawah melalui pendekatan *low-end disruption*. Perusahaan ini memanfaatkan keberadaan layanan ojek yang sudah ada, tetapi belum terorganisasi secara formal. Strategi tersebut memungkinkan Gojek membangun pasokan layanan dalam skala besar secara cepat sekaligus menyediakan harga yang terjangkau bagi pengguna (Haryanto & Roosvita, 2021).

Grab, pesaing utama Gojek, didirikan oleh Anthony Tan dan Tan Hooi Ling di Malaysia pada 2012. Perusahaan ini menerapkan strategi yang berbeda dengan memulai layanan transportasi premium yang menyasar segmen menengah ke atas, kemudian memperluas jangkauan ke segmen bawah melalui layanan GrabBike. Pada 2021, Grab resmi melantai di Nasdaq melalui *merger SPAC (Special Purpose Acquisition Company)* dengan valuasi mencapai USD 40 miliar, yang tercatat sebagai salah satu transaksi SPAC terbesar dalam sejarah (Tan, 2022).

Perkembangan Gojek dan Grab mencerminkan dinamika persaingan yang tidak hanya terjadi pada level produk atau layanan, tetapi juga pada tingkat ekosistem *platform* yang lebih luas. Kedua

perusahaan tidak sekadar bersaing dalam layanan transportasi, melainkan membangun arsitektur bisnis *multisided* yang mengintegrasikan berbagai layanan dalam satu aplikasi. Pendekatan ini memungkinkan mereka menciptakan efek jaringan yang kuat, di mana peningkatan jumlah pengguna pada satu sisi akan meningkatkan nilai bagi sisi lainnya, sehingga memperkuat posisi kompetitif secara eksponensial.

Strategi ekspansi kedua perusahaan juga menunjukkan perbedaan pendekatan dalam membangun keunggulan pasar. Gojek mengembangkan strategi berbasis kedalaman pasar domestik dengan memperkuat penetrasi di Indonesia sebelum melakukan ekspansi regional. Fokus pada pemahaman kebutuhan lokal, adaptasi terhadap budaya konsumen, serta integrasi dengan ekosistem UMKM menjadi faktor kunci keberhasilan. Grab, di sisi lain, sejak awal mengadopsi strategi regional dengan ekspansi ke berbagai negara Asia Tenggara secara simultan. Pendekatan ini memungkinkan Grab membangun skala regional yang lebih cepat, meskipun menghadapi tantangan kompleksitas regulasi dan perbedaan pasar di setiap negara.

Perbedaan strategi tersebut juga tercermin dalam model monetisasi yang dikembangkan. Gojek lebih menekankan integrasi layanan berbasis kebutuhan sehari-hari, seperti pembayaran digital, logistik, dan layanan *on-demand*, sehingga menciptakan keterikatan pengguna yang tinggi dalam satu ekosistem. Grab mengembangkan pendekatan yang lebih terdiversifikasi dengan memperkuat layanan keuangan digital, termasuk pinjaman mikro dan asuransi, yang memperluas sumber pendapatan di luar layanan transportasi. Kedua model ini menunjukkan bahwa *platform* digital tidak hanya berfungsi sebagai penyedia layanan, tetapi juga sebagai infrastruktur ekonomi yang menghubungkan berbagai aktivitas ekonomi dalam satu sistem terpadu.

Keberhasilan kedua perusahaan juga tidak terlepas dari kemampuan mereka dalam mengelola hubungan dengan regulator. Industri transportasi berbasis *platform* sering menghadapi resistensi dari pelaku konvensional serta tantangan regulasi yang belum sepenuhnya adaptif terhadap model bisnis baru. Gojek dan Grab menunjukkan kemampuan dalam melakukan negosiasi dengan pemerintah, beradaptasi dengan kebijakan lokal, serta membangun legitimasi melalui kontribusi

terhadap perekonomian, seperti penciptaan lapangan kerja dan peningkatan inklusi keuangan.

Dari perspektif ekosistem kewirausahaan, Gojek dan Grab berperan sebagai *ecosystem enablers* yang mendorong pertumbuhan *startup* lain di sekitarnya. Kehadiran *platform* ini menciptakan peluang bagi pelaku usaha kecil dan menengah untuk mengakses pasar yang lebih luas melalui integrasi layanan digital. Mitra pengemudi, merchant, serta pelaku UMKM menjadi bagian dari jaringan ekonomi digital yang terbentuk di sekitar *platform*. Hal ini menunjukkan bahwa dampak kewirausahaan tidak hanya terbatas pada perusahaan itu sendiri, tetapi juga meluas ke berbagai aktor dalam ekosistem.

Selain itu, kedua perusahaan juga menunjukkan pentingnya inovasi berkelanjutan dalam mempertahankan daya saing. Transformasi dari layanan transportasi sederhana menjadi super-app mencerminkan kemampuan untuk terus mengidentifikasi peluang baru dan mengintegrasikannya ke dalam model bisnis yang ada. Inovasi tidak hanya terjadi pada produk, tetapi juga pada proses operasional, model pendapatan, serta pengalaman pengguna. Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan perilaku konsumen dan perkembangan teknologi menjadi faktor penentu dalam menjaga relevansi di pasar yang sangat dinamis.

Persaingan antara Gojek dan Grab juga memberikan pelajaran penting mengenai peran pendanaan dalam pertumbuhan *startup*. Kedua perusahaan memperoleh dukungan dari investor global dengan kapasitas finansial yang besar, yang memungkinkan ekspansi agresif serta pengembangan teknologi dalam skala besar. Akses terhadap modal ventura menjadi faktor krusial dalam membangun keunggulan kompetitif, terutama dalam industri berbasis *platform* yang membutuhkan investasi besar pada tahap awal untuk mencapai skala ekonomi.

Di sisi lain, perkembangan kedua perusahaan juga menimbulkan tantangan baru, seperti isu keberlanjutan model bisnis, kesejahteraan mitra pengemudi, serta dampak terhadap struktur pasar. Model *platform* yang mengandalkan efek jaringan cenderung menghasilkan konsentrasi pasar pada beberapa pemain dominan, yang dapat mengurangi tingkat persaingan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara inovasi, pertumbuhan, dan regulasi untuk

memastikan bahwa perkembangan ekonomi digital tetap memberikan manfaat yang luas bagi masyarakat.

Fenomena Gojek dan Grab memperlihatkan bahwa ekosistem *startup* di Asia Tenggara memiliki karakteristik yang unik dibandingkan dengan ekosistem di Barat. Faktor seperti demografi, tingkat urbanisasi, serta kesenjangan infrastruktur menciptakan peluang inovasi yang berbeda. Solusi yang dikembangkan sering kali bersifat adaptif terhadap kondisi lokal, sehingga menghasilkan model bisnis yang relevan dengan kebutuhan masyarakat di kawasan tersebut.

Ke depan, perkembangan ekosistem *startup* di Asia Tenggara diperkirakan akan semakin dipengaruhi oleh integrasi teknologi baru seperti kecerdasan buatan, *blockchain*, serta *Internet of Things*. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan teknologi tersebut ke dalam model bisnisnya akan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Selain itu, peningkatan kolaborasi antar negara di kawasan juga berpotensi memperkuat posisi Asia Tenggara sebagai pusat pertumbuhan ekonomi digital global.

Dengan melihat perjalanan Gojek dan Grab, dapat dipahami bahwa keberhasilan *startup* tidak hanya ditentukan oleh ide inovatif, tetapi juga oleh kemampuan membangun ekosistem yang mendukung, strategi ekspansi yang tepat, serta adaptasi terhadap dinamika pasar dan regulasi. Kasus ini memberikan gambaran nyata bagaimana kewirausahaan inovatif dapat berkembang di pasar berkembang dan berkontribusi pada transformasi ekonomi dalam skala yang luas.

D. Peran Akselerator dan Inkubator

Akselerator dan inkubator bisnis menjadi elemen penting dalam ekosistem kewirausahaan modern. Keduanya sering dianggap sama, tetapi memiliki perbedaan yang cukup mendasar. Inkubator biasanya menyediakan fasilitas ruang kerja, pendampingan, serta layanan pendukung bagi *startup* pada tahap awal, dengan jangka waktu program yang relatif panjang antara 12 hingga 36 bulan dan tanpa pengambilan ekuitas. Akselerator memiliki karakter yang berbeda, yaitu program terstruktur berdurasi singkat sekitar 3 hingga 6 bulan, berjalan dalam kelompok atau kohort, disertai pendanaan awal, pendampingan intensif,

serta akses jaringan, yang biasanya disertai pengambilan ekuitas sekitar 5–10 persen.

Y Combinator (YC), yang didirikan oleh Paul Graham, Robert Morris, Trevor Blackwell, dan Jessica Livingston di Boston pada 2005, dikenal sebagai akselerator paling berpengaruh dalam sejarah kewirausahaan modern. Program ini telah mendukung lebih dari 4.000 *startup* dengan total valuasi gabungan yang melampaui USD 600 miliar. Sejumlah perusahaan besar lahir dari program ini, seperti Airbnb, Dropbox, Stripe, Coinbase, DoorDash, Reddit, dan Instacart. Model YC yang mencakup investasi sebesar USD 500.000 untuk 7% ekuitas, program intensif selama tiga bulan, serta acara Demo Day, telah banyak diadaptasi oleh ratusan akselerator di berbagai negara (Graham, 2008).

Di Indonesia, ekosistem akselerator dan inkubator berkembang pesat. *Antler*, *East Ventures*, *Convergence Ventures*, dan *MDI Ventures* merupakan beberapa investor tahap awal paling aktif. Pemerintah melalui BPPT, Bekraf (kini Kemenparekraf), dan berbagai universitas juga menjalankan program inkubasi. Meskipun demikian, *Startup Genome* (2023) mencatat bahwa ekosistem Jakarta masih menghadapi sejumlah kendala, seperti keterbatasan talenta berpengalaman, akses ke pasar internasional yang belum optimal, serta tingkat kematangan pendanaan tahap lanjut yang masih berkembang.

BAB IV

MODEL BISNIS INOVATIF DAN PLATFORM DIGITAL

A. Teori Model Bisnis Kontemporer

Konsep model bisnis mulai memperoleh perhatian akademis yang signifikan sejak Timmers (1998) memperkenalkan salah satu definisi awal mengenai model bisnis dalam konteks perdagangan berbasis internet. Perkembangan kajian ini kemudian mencapai titik penting melalui kontribusi Osterwalder dan Pigneur (2010) dengan *Business Model Canvas* (BMC), yaitu sebuah kerangka visual yang memetakan model bisnis ke dalam sembilan komponen yang saling berhubungan.

Sembilan komponen dalam *Business Model Canvas* (BMC) meliputi: *Customer Segments* yang menjelaskan kelompok pelanggan yang dilayani; *Value Propositions* yang menggambarkan nilai atau solusi yang ditawarkan kepada pelanggan; *Channels* yang menunjukkan sarana untuk menjangkau pelanggan; *Customer Relationships* yang menguraikan cara membangun dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan; *Revenue Streams* yang menjelaskan sumber pendapatan; *Key Resources* yang mencakup aset penting yang dibutuhkan; *Key Activities* yang berisi aktivitas utama yang harus dijalankan; *Key Partnerships* yang berkaitan dengan mitra strategis yang diperlukan; serta *Cost Structure* yang menggambarkan seluruh komponen biaya yang dikeluarkan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Chesbrough dan Rosenbloom (2002) memandang model bisnis sebagai penghubung antara teknologi dan penciptaan nilai ekonomi. Mereka menjelaskan bahwa teknologi yang sama dapat menghasilkan tingkat nilai ekonomi yang berbeda, tergantung pada cara model bisnisnya dirancang dan dijalankan. Pandangan ini membantu menjelaskan fenomena ketika inovasi teknologi yang serupa dapat berhasil pada satu perusahaan, tetapi tidak memberikan hasil yang sama pada perusahaan lainnya.

Amit dan Zott (2001) memberikan kontribusi penting melalui kerangka *value creation through e-business models* yang menjelaskan empat sumber utama penciptaan nilai dalam model bisnis digital. Pertama, *novelty* yang merujuk pada kebaruan dalam cara menghubungkan berbagai pihak. Kedua, *lock-in* yang berkaitan dengan terciptanya loyalitas melalui tingginya biaya perpindahan. Ketiga, *complementarities* yang menunjukkan adanya sinergi antara produk dan layanan. Keempat, *efficiency* yang berhubungan dengan peningkatan efisiensi dalam proses transaksi. Kerangka ini banyak digunakan untuk menganalisis perkembangan *platform* digital saat ini.

B. Platform Economy dan Network Effects

Platform economy menunjukkan perubahan mendasar dalam struktur bisnis, yaitu peralihan dari model *pipeline* yang bersifat linier di mana produk bergerak dari produsen ke konsumen menuju model *platform* yang melibatkan banyak sisi pengguna dan memungkinkan interaksi antar kelompok yang berbeda (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016). Amazon berperan menghubungkan pembeli dan penjual, Airbnb mempertemukan tamu dengan pemilik tempat tinggal, sedangkan Uber menghubungkan penumpang dengan pengemudi.

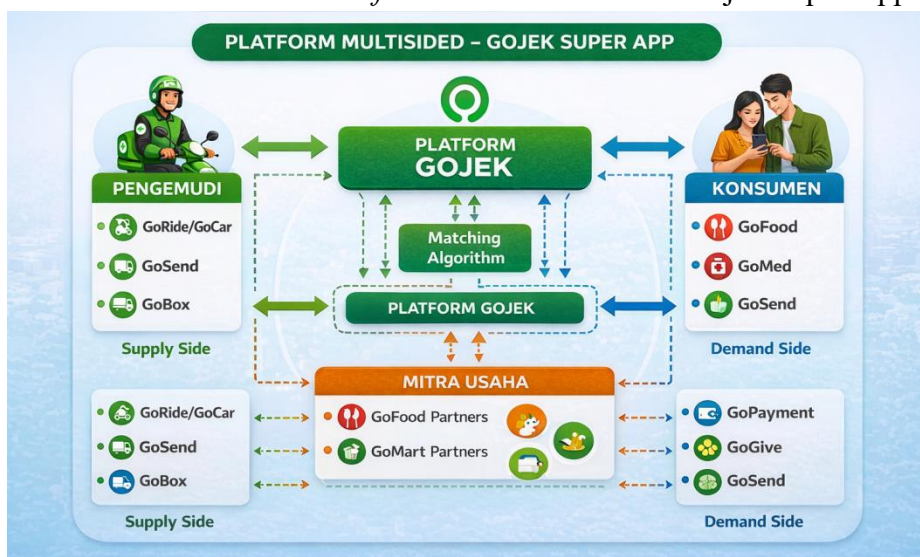
Network effects, atau yang dalam literatur ekonomi dikenal sebagai *network externalities*, menjadi ciri utama yang membedakan *platform* dari model bisnis tradisional. Hukum Metcalfe menyatakan bahwa nilai sebuah jaringan komunikasi meningkat sebanding dengan kuadrat jumlah penggunanya yang saling terhubung. Pada *platform* digital, setiap pengguna baru yang bergabung turut menambah nilai bagi seluruh pengguna yang sudah ada, karena memperluas interaksi dan potensi koneksi dalam jaringan (Katz & Shapiro, 1985).

Parker dan Van Alstyne (2005) membedakan dua jenis *network effects*, yaitu *direct network effects* yang terjadi ketika penambahan pengguna pada kelompok yang sama meningkatkan nilai jaringan, serta *cross-side network effects* yang terjadi ketika penambahan pengguna di satu sisi meningkatkan nilai bagi sisi pengguna lainnya. Gojek menjadi contoh yang jelas dari *cross-side effects*, di mana peningkatan jumlah pengemudi membuat waktu tunggu penumpang semakin singkat, kondisi

ini meningkatkan daya tarik layanan bagi penumpang, yang kemudian mendorong lebih banyak pengemudi untuk bergabung ke *platform*.

Rochet dan Tirole (2003) memberikan dasar ekonomi formal bagi konsep *two-sided markets*, yang menjelaskan bahwa penentuan harga pada *platform* memiliki karakter yang berbeda secara mendasar dibandingkan pasar tradisional. *Platform* perlu memperhitungkan elastisitas permintaan dari kedua sisi pasar secara bersamaan, sehingga sering muncul strategi harga yang tidak seimbang, yaitu memberikan subsidi pada satu sisi umumnya pengguna untuk memperoleh pendapatan dari sisi lainnya seperti penjual atau pengiklan. Facebook, Google, dan Instagram menjadi contoh nyata, karena menyediakan layanan gratis bagi pengguna individu dan memperoleh pendapatan utama dari iklan yang dibayar oleh pengiklan.

Gambar 4.1 Arsitektur *Platform* Multisided: Kasus Gojek Super App



Gambar 4.1 menggambarkan bagaimana arsitektur *platform* multisided bekerja dalam konteks Gojek sebagai *super app* yang mengintegrasikan berbagai layanan dalam satu ekosistem digital. Struktur ini menunjukkan bahwa *platform* tidak hanya berfungsi sebagai perantara sederhana, tetapi sebagai sistem kompleks yang menghubungkan berbagai kelompok pengguna dengan peran yang berbeda, yaitu pengemudi sebagai penyedia layanan, konsumen sebagai

pengguna akhir, serta mitra usaha sebagai pelaku bisnis yang memanfaatkan *platform* untuk menjangkau pasar.

Pada sisi penyedia (*supply side*), pengemudi menjadi komponen utama yang menyediakan layanan seperti transportasi, pengiriman, dan logistik. Keberadaan mereka menentukan kapasitas layanan yang tersedia dalam *platform*. Semakin banyak pengemudi yang bergabung, semakin tinggi kemampuan *platform* dalam memenuhi permintaan pengguna. Di sisi lain, konsumen sebagai *demand side* memanfaatkan berbagai layanan seperti transportasi, pemesanan makanan, hingga layanan kesehatan dan belanja. Interaksi antara kedua sisi ini difasilitasi oleh sistem algoritma yang berperan dalam melakukan pencocokan (*matching*) secara efisien berdasarkan lokasi, waktu, dan preferensi pengguna.

Peran algoritma dalam *platform* menjadi sangat penting karena menentukan kualitas pengalaman pengguna. Sistem ini tidak hanya menghubungkan permintaan dan penawaran, tetapi juga mengoptimalkan waktu tunggu, harga, serta distribusi layanan. Selain itu, integrasi sistem pembayaran digital seperti GoPay memperkuat ekosistem dengan menciptakan kemudahan transaksi dan meningkatkan retensi pengguna dalam *platform*.

Gambar tersebut juga menunjukkan keberadaan mitra usaha sebagai bagian dari ekosistem yang memperluas fungsi *platform*. Mitra seperti restoran, toko, dan pelaku usaha lainnya memanfaatkan *platform* untuk menjangkau konsumen secara lebih luas tanpa harus membangun infrastruktur distribusi sendiri. Hal ini menciptakan nilai tambah yang signifikan karena *platform* berfungsi sebagai penghubung antara berbagai pelaku ekonomi dalam satu sistem yang terintegrasi.

Interaksi antar komponen dalam *platform* ini menciptakan efek jaringan yang memperkuat pertumbuhan ekosistem. Penambahan jumlah pengguna pada satu sisi akan meningkatkan nilai bagi sisi lainnya. Misalnya, semakin banyak konsumen yang menggunakan layanan, semakin besar peluang pendapatan bagi pengemudi dan mitra usaha, yang pada akhirnya menarik lebih banyak pihak untuk bergabung. Proses ini menciptakan siklus pertumbuhan yang bersifat eksponensial.

Struktur multisided yang ditunjukkan dalam gambar tersebut mencerminkan perubahan paradigma bisnis dari model linier menuju model berbasis ekosistem. *Platform* tidak lagi hanya menjual produk

atau jasa, tetapi menciptakan ruang interaksi yang memungkinkan berbagai pihak untuk saling terhubung dan menciptakan nilai bersama. Hal ini menjadikan *platform economy* sebagai salah satu bentuk inovasi model bisnis yang paling berpengaruh dalam era digital.

Perkembangan *platform economy* tidak hanya mengubah cara perusahaan beroperasi, tetapi juga mendefinisikan ulang batas-batas industri tradisional. Dalam model bisnis konvensional, batas industri relatif jelas karena ditentukan oleh jenis produk atau layanan yang dihasilkan. Namun, pada *platform* digital, batas tersebut menjadi semakin kabur karena satu *platform* dapat mengintegrasikan berbagai layanan lintas sektor dalam satu ekosistem. Gojek, misalnya, tidak lagi hanya beroperasi dalam sektor transportasi, tetapi juga mencakup layanan keuangan, logistik, kesehatan, dan perdagangan. Fenomena ini menunjukkan bahwa *platform* berfungsi sebagai *infrastructure layer* yang memungkinkan berbagai aktivitas ekonomi berlangsung dalam satu sistem terpadu.

Transformasi ini juga berdampak pada perubahan sumber keunggulan kompetitif. Jika pada model *pipeline* keunggulan ditentukan oleh efisiensi produksi atau diferensiasi produk, maka pada *platform economy* keunggulan ditentukan oleh kemampuan mengelola interaksi antar pengguna. Kapabilitas seperti desain algoritma pencocokan, pengelolaan data pengguna, serta kemampuan membangun dan mempertahankan efek jaringan menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan. Perusahaan yang mampu menciptakan pengalaman interaksi yang unggul akan lebih mudah menarik dan mempertahankan pengguna, sehingga memperkuat posisi dalam pasar.

Selain itu, *platform economy* memperkenalkan konsep *winner-takes-most dynamics*, di mana satu atau beberapa *platform* dominan cenderung menguasai sebagian besar pasar. Hal ini disebabkan oleh sifat *network effects* yang menciptakan peningkatan nilai seiring bertambahnya jumlah pengguna. Ketika sebuah *platform* mencapai skala tertentu, biaya berpindah (*switching cost*) bagi pengguna menjadi semakin tinggi, sehingga sulit bagi pesaing baru untuk memasuki pasar. Kondisi ini menjelaskan mengapa pasar *platform* sering didominasi oleh segelintir pemain besar seperti Amazon, Google, atau Gojek dan Grab di Asia Tenggara.

Namun, dominasi tersebut tidak terjadi tanpa tantangan. *Platform* menghadapi apa yang dikenal sebagai *chicken-and-egg problem*, yaitu kesulitan dalam menarik pengguna di kedua sisi pasar secara simultan pada tahap awal. Tanpa cukup penyedia layanan, *platform* tidak menarik bagi konsumen; sebaliknya, tanpa cukup konsumen, penyedia layanan tidak memiliki insentif untuk bergabung. Untuk mengatasi masalah ini, banyak *platform* menggunakan strategi subsidi, promosi, atau insentif finansial untuk menarik salah satu sisi terlebih dahulu hingga tercapai massa kritis (*critical mass*).

Peran data dalam *platform economy* juga menjadi semakin sentral. Setiap interaksi yang terjadi dalam *platform* menghasilkan data yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas layanan, memahami perilaku pengguna, serta mengembangkan inovasi baru. Data tidak hanya menjadi sumber informasi, tetapi juga aset strategis yang memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang. Perusahaan yang mampu mengelola dan menganalisis data secara efektif akan memiliki kemampuan lebih besar dalam menciptakan personalisasi layanan dan meningkatkan efisiensi operasional.

Di sisi lain, pertumbuhan *platform economy* juga menimbulkan isu-isu baru yang berkaitan dengan regulasi dan etika. Konsentrasi kekuatan pasar pada beberapa *platform* besar menimbulkan kekhawatiran terkait monopoli dan persaingan tidak sehat. Selain itu, penggunaan data dalam skala besar memunculkan isu privasi dan keamanan informasi. Pemerintah di berbagai negara mulai merespons dengan mengembangkan regulasi yang bertujuan menjaga keseimbangan antara inovasi dan perlindungan konsumen.

Model monetisasi dalam *platform* juga menunjukkan karakteristik yang unik. Banyak *platform* mengadopsi strategi *freemium* atau memberikan layanan gratis pada satu sisi pengguna untuk menarik volume yang besar, kemudian menghasilkan pendapatan dari sisi lain melalui komisi, iklan, atau layanan premium. Strategi ini menuntut kemampuan analisis yang mendalam terhadap elastisitas permintaan serta perilaku pengguna di kedua sisi pasar. Kesalahan dalam menentukan struktur harga dapat menghambat pertumbuhan atau bahkan menyebabkan kegagalan *platform*.

Platform economy juga membuka peluang bagi terciptanya inovasi berbasis kolaborasi. Berbeda dengan model bisnis tradisional

yang cenderung tertutup, *platform* memungkinkan pihak eksternal untuk berkontribusi dalam menciptakan nilai. Pengembang aplikasi, mitra usaha, serta pengguna dapat menjadi bagian dari proses inovasi melalui partisipasi aktif dalam ekosistem. Hal ini mempercepat siklus inovasi karena ide dan solusi tidak hanya berasal dari internal perusahaan, tetapi juga dari jaringan yang lebih luas.

Integrasi layanan dalam *platform* seperti yang ditunjukkan pada Gojek mencerminkan strategi super app, di mana berbagai kebutuhan pengguna dipenuhi dalam satu aplikasi. Pendekatan ini meningkatkan retensi pengguna karena mereka tidak perlu berpindah ke aplikasi lain untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda. Selain itu, integrasi layanan memungkinkan *cross-selling* dan peningkatan nilai transaksi per pengguna. Strategi ini sangat efektif di pasar berkembang dengan tingkat adopsi digital yang tinggi dan kebutuhan akan solusi yang praktis.

Dari perspektif kewirausahaan, *platform economy* menciptakan peluang baru sekaligus tantangan yang kompleks. Wirausahawan tidak lagi hanya perlu memikirkan produk atau layanan, tetapi juga bagaimana membangun dan mengelola ekosistem pengguna. Kemampuan untuk menciptakan nilai melalui interaksi antar pihak menjadi kompetensi utama yang harus dimiliki. Hal ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang dinamika pasar, teknologi, serta perilaku pengguna.

Selain itu, *platform* juga berperan sebagai katalis bagi pertumbuhan ekonomi digital yang lebih inklusif. Dengan menurunkan hambatan masuk, *platform* memungkinkan individu dan usaha kecil untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi yang sebelumnya sulit diakses. Pengemudi, pedagang kecil, dan penyedia layanan dapat memanfaatkan *platform* untuk menjangkau pasar yang lebih luas tanpa memerlukan investasi besar dalam infrastruktur. Dampak ini menunjukkan bahwa *platform economy* tidak hanya menciptakan nilai ekonomi, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan sosial.

Ke depan, evolusi *platform economy* diperkirakan akan semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan, *blockchain*, dan *Internet of Things*. Integrasi teknologi ini akan meningkatkan kemampuan *platform* dalam mengelola interaksi, meningkatkan keamanan, serta menciptakan model bisnis baru yang lebih inovatif. Perusahaan yang mampu mengadopsi dan

mengintegrasikan teknologi tersebut secara efektif akan memiliki keunggulan dalam persaingan global.

Dengan memperhatikan berbagai dinamika tersebut, *platform economy* dapat dipahami sebagai transformasi mendasar dalam cara nilai diciptakan, didistribusikan, dan dikonsumsi. Perubahan ini menuntut pendekatan baru dalam kewirausahaan, di mana keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk, tetapi juga oleh kemampuan membangun jaringan, mengelola interaksi, serta menciptakan ekosistem yang berkelanjutan dan bernilai bagi seluruh pemangku kepentingan.

C. Studi Kasus: Airbnb dan Uber

Airbnb dan Uber menjadi contoh paling menonjol dari disrupsi berbasis *platform* yang mengubah secara mendasar industri akomodasi dan transportasi. Kedua perusahaan ini menerapkan model yang serupa, yaitu memanfaatkan aset pribadi yang tidak terpakai, seperti rumah, kamar, dan kendaraan, untuk memenuhi kebutuhan pasar yang ada. Proses tersebut difasilitasi oleh *platform* digital yang berperan dalam mengatur sistem kepercayaan, pembayaran, serta reputasi antar pengguna.

Airbnb didirikan pada 2008 oleh Brian Chesky, Joe Gebbia, dan Nathan Blecharczyk di San Francisco. Perusahaan ini menerapkan model bisnis *two-sided marketplace* yang menghubungkan pemilik properti dengan ruang kosong dan wisatawan yang membutuhkan tempat menginap alternatif. Airbnb memperoleh pendapatan melalui komisi, yaitu sekitar 3% dari pihak host dan 6–12% dari pihak tamu pada setiap transaksi. Faktor utama yang mendukung keberhasilan Airbnb adalah sistem reputasi berbasis ulasan dua arah yang membantu membangun kepercayaan di antara pengguna yang sebelumnya tidak saling mengenal (Slee, 2016).

Pada 2023, Airbnb memiliki lebih dari 7 juta listing di lebih dari 220 negara, dengan lebih dari 1 miliar *cumulative guest arrivals*. Valuasi pasar Airbnb berkisar USD 75-80 miliar, menjadikannya lebih berharga dari beberapa rantai hotel terbesar di dunia meskipun tidak memiliki satu pun properti. Strategi "*asset-light*" ini merupakan ciri khas *platform economy* yang memanfaatkan aset pihak ketiga untuk menciptakan nilai tanpa kepemilikan langsung (Airbnb Annual Report, 2023).

Uber, yang didirikan oleh Travis Kalanick dan Garrett Camp pada 2009, menerapkan strategi ekspansi yang sangat agresif. Perusahaan ini beroperasi di 72 negara dan 10.000 kota, dengan lebih dari 5 juta pengemudi aktif serta sekitar 131 juta pengguna aktif bulanan pada akhir 2023. Model bisnis Uber juga berkembang dari layanan *ride-hailing* menjadi *platform* logistik yang lebih luas, mencakup *Uber Eats*, *Uber Freight*, dan *Uber for Business*. Pada tahun 2023, Uber mencatat pendapatan sebesar USD 37,2 miliar (Uber Annual Report, 2023).

D. Monetisasi dan Skalabilitas

Skalabilitas menjadi ciri paling khas dari bisnis berbasis *platform* dan perangkat lunak. Berbeda dari bisnis berbasis fisik yang memerlukan investasi tambahan seiring setiap peningkatan kapasitas, *platform* digital mampu melayani jutaan pengguna tambahan tanpa peningkatan biaya yang signifikan per pengguna. Shapiro dan Varian (1999) dalam *Information Rules* menyebut kondisi ini sebagai struktur biaya “biaya tetap tinggi, biaya marginal rendah”, yang menghasilkan efek skala ekonomi yang sangat kuat.

Model monetisasi *startup* digital secara umum terbagi ke dalam beberapa pendekatan utama. Pertama, model *freemium*, yaitu penyediaan layanan dasar secara gratis dengan biaya tambahan untuk fitur premium, seperti yang diterapkan oleh Spotify, LinkedIn, dan Dropbox. Kedua, model *subscription* atau SaaS, yaitu sistem berlangganan bulanan atau tahunan untuk mengakses layanan, yang digunakan oleh Salesforce, Netflix, dan *Adobe Creative Cloud*. Ketiga, model *marketplace*, yaitu pengambilan komisi dari setiap transaksi yang terjadi di *platform*, seperti pada Tokopedia, Airbnb, dan Apple App Store. Keempat, model *advertising*, yaitu monetisasi melalui penayangan iklan kepada pengguna yang mendapatkan layanan secara gratis, sebagaimana digunakan oleh Google, Facebook, dan TikTok.

Perjalanan Airbnb dan Uber tidak hanya menggambarkan keberhasilan inovasi model bisnis berbasis *platform*, tetapi juga menunjukkan bagaimana perubahan teknologi dapat menggeser struktur industri yang telah mapan selama puluhan tahun. Kedua perusahaan ini memperkenalkan paradigma baru yang tidak bergantung pada kepemilikan aset, melainkan pada kemampuan mengorkestrasi sumber

daya yang tersebar di masyarakat. Pendekatan ini menghasilkan efisiensi alokasi sumber daya yang lebih tinggi karena aset yang sebelumnya tidak dimanfaatkan secara optimal dapat diaktifkan kembali melalui mekanisme pasar digital.

Model *asset-light* yang diadopsi oleh Airbnb dan Uber memiliki implikasi strategis yang signifikan terhadap struktur biaya dan skalabilitas bisnis. Tanpa kebutuhan investasi besar pada aset fisik, kedua perusahaan mampu melakukan ekspansi secara cepat ke berbagai wilayah geografis dengan risiko finansial yang relatif lebih rendah dibandingkan perusahaan tradisional. Hal ini menciptakan keunggulan dalam hal fleksibilitas operasional serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan permintaan pasar.

Keunggulan tersebut juga diperkuat oleh pemanfaatan teknologi sebagai inti operasional. Algoritma pencocokan, sistem harga dinamis, serta analisis data real-time memungkinkan kedua *platform* untuk mengoptimalkan interaksi antara penawaran dan permintaan secara efisien. Pada Uber, misalnya, mekanisme *surge pricing* memungkinkan penyesuaian harga berdasarkan tingkat permintaan dan ketersediaan pengemudi, sehingga menjaga keseimbangan pasar dalam kondisi yang fluktuatif. Airbnb menggunakan sistem rekomendasi berbasis data untuk membantu pengguna menemukan akomodasi yang sesuai dengan preferensi mereka, sekaligus meningkatkan tingkat hunian bagi host.

Aspek kepercayaan menjadi elemen krusial dalam keberhasilan kedua *platform* ini. Berbeda dengan transaksi konvensional yang sering kali melibatkan pihak yang sudah dikenal atau institusi formal, Airbnb dan Uber mempertemukan individu yang sebelumnya tidak memiliki hubungan. Untuk mengatasi tantangan tersebut, keduanya mengembangkan sistem reputasi berbasis ulasan yang memungkinkan pengguna menilai pengalaman mereka secara transparan. Mekanisme ini menciptakan *trust infrastructure* yang menjadi fondasi utama dalam ekonomi berbasis *platform*.

Kepercayaan yang terbentuk tidak hanya bersifat interpersonal, tetapi juga sistemik. Pengguna tidak hanya mempercayai individu lain dalam transaksi, tetapi juga mempercayai *platform* sebagai mediator yang menjamin keamanan dan keadilan proses. Hal ini menunjukkan bahwa nilai utama *platform* tidak hanya terletak pada layanan yang

ditawarkan, tetapi juga pada kemampuan membangun dan menjaga kepercayaan dalam skala besar.

Di sisi lain, ekspansi agresif Uber memperlihatkan bagaimana strategi pertumbuhan dapat menjadi pedang bermata dua. Pertumbuhan yang cepat memungkinkan Uber mendominasi pasar di banyak kota, tetapi juga memicu konflik dengan regulator dan pelaku industri konvensional. Banyak pemerintah menghadapi kesulitan dalam mengkategorikan model bisnis Uber, apakah sebagai perusahaan teknologi atau perusahaan transportasi. Ketidakjelasan ini menyebabkan munculnya berbagai regulasi yang berbeda di setiap negara, yang pada akhirnya memengaruhi strategi operasional perusahaan.

Airbnb juga menghadapi tantangan serupa, terutama terkait dampaknya terhadap pasar properti dan komunitas lokal. Di beberapa kota besar, peningkatan jumlah listing Airbnb dikaitkan dengan kenaikan harga sewa properti, yang memicu kekhawatiran mengenai aksesibilitas perumahan bagi penduduk lokal. Kondisi ini mendorong pemerintah untuk memberlakukan regulasi yang membatasi jumlah hari penyewaan atau mewajibkan registrasi bagi host. Tantangan ini menunjukkan bahwa inovasi tidak hanya membawa manfaat ekonomi, tetapi juga memerlukan penyesuaian kebijakan untuk menjaga keseimbangan sosial.

Perspektif kewirausahaan melihat kasus Airbnb dan Uber sebagai ilustrasi penting tentang bagaimana peluang dapat muncul dari ketidakefisienan pasar. Kedua perusahaan berhasil mengidentifikasi celah antara permintaan dan penawaran yang tidak terlayani oleh sistem konvensional. Kemampuan untuk melihat peluang tersebut, kemudian mengembangkannya menjadi model bisnis yang skalabel, menjadi karakteristik utama dari kewirausahaan inovatif.

Selain itu, keberhasilan kedua perusahaan juga menunjukkan pentingnya timing dalam inovasi. Teknologi yang memungkinkan model bisnis mereka, seperti smartphone, GPS, dan pembayaran digital, sudah tersedia pada waktu yang tepat ketika kedua perusahaan mulai berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi sering kali merupakan hasil dari kombinasi antara ide yang tepat dan kondisi lingkungan yang mendukung.

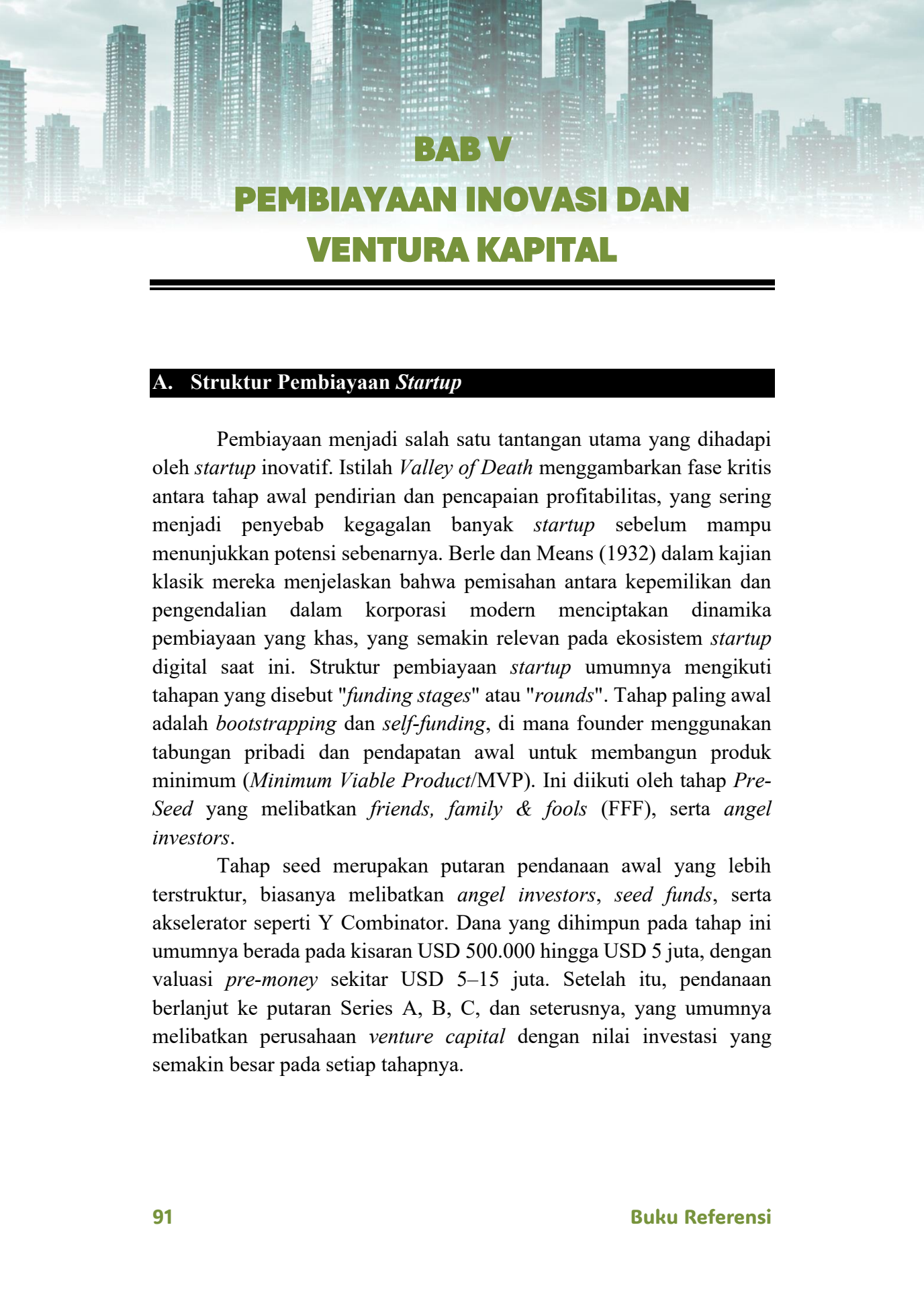
Dari sudut pandang ekonomi, Airbnb dan Uber mencerminkan pergeseran menuju ekonomi berbagi (*sharing economy*), di mana akses terhadap layanan menjadi lebih penting daripada kepemilikan aset. Konsumen semakin memilih fleksibilitas dan efisiensi dibandingkan kepemilikan, terutama di kalangan generasi muda yang lebih terbiasa dengan teknologi digital. Perubahan preferensi ini menciptakan peluang baru bagi model bisnis yang berfokus pada akses daripada kepemilikan.

Namun, konsep *sharing economy* juga menghadapi kritik, terutama terkait dengan distribusi nilai yang dihasilkan. Meskipun *platform* menciptakan peluang bagi individu untuk menghasilkan pendapatan tambahan, sebagian besar nilai ekonomi sering kali terkonsentrasi pada perusahaan *platform* itu sendiri. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai keadilan distribusi dan peran *platform* dalam memastikan kesejahteraan para mitra.

Airbnb dan Uber juga menunjukkan bagaimana inovasi dapat menciptakan efek *spillover* yang luas terhadap ekonomi. Kehadiran Airbnb, misalnya, tidak hanya memberikan alternatif akomodasi, tetapi juga mendorong pertumbuhan sektor pariwisata dengan meningkatkan kapasitas akomodasi di berbagai destinasi. Uber berkontribusi pada peningkatan mobilitas perkotaan serta menciptakan peluang kerja fleksibel bagi jutaan individu di seluruh dunia.

Di tingkat yang lebih luas, kedua perusahaan ini menjadi simbol transformasi digital dalam ekonomi global. Mereka menunjukkan bahwa teknologi tidak hanya mengubah cara bisnis dijalankan, tetapi juga mengubah cara individu berinteraksi, bekerja, dan mengonsumsi layanan. Transformasi ini bersifat sistemik dan memengaruhi berbagai aspek kehidupan ekonomi dan sosial. Ke depan, model bisnis yang diperkenalkan oleh Airbnb dan Uber kemungkinan akan terus berkembang seiring dengan kemajuan teknologi. Integrasi dengan kecerdasan buatan, analitik prediktif, serta teknologi *blockchain* berpotensi meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam *platform*. Selain itu, munculnya konsep seperti *decentralized platforms* dapat mengubah struktur kepemilikan dan distribusi nilai dalam ekonomi *platform*.

Dengan mempertimbangkan berbagai aspek tersebut, studi kasus Airbnb dan Uber memberikan wawasan yang komprehensif mengenai dinamika kewirausahaan modern. Keberhasilan mereka tidak hanya ditentukan oleh inovasi teknologi, tetapi juga oleh kemampuan mengelola ekosistem, membangun kepercayaan, serta beradaptasi dengan lingkungan yang kompleks dan terus berubah. Hal ini menegaskan bahwa kewirausahaan di era digital memerlukan pendekatan yang holistik, yang mencakup dimensi teknologi, ekonomi, sosial, dan regulasi secara simultan.



BAB V

PEMBIAYAAN INOVASI DAN VENTURA KAPITAL

A. Struktur Pembiayaan *Startup*

Pembiayaan menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh *startup* inovatif. Istilah *Valley of Death* menggambarkan fase kritis antara tahap awal pendirian dan pencapaian profitabilitas, yang sering menjadi penyebab kegagalan banyak *startup* sebelum mampu menunjukkan potensi sebenarnya. Berle dan Means (1932) dalam kajian klasik mereka menjelaskan bahwa pemisahan antara kepemilikan dan pengendalian dalam korporasi modern menciptakan dinamika pembiayaan yang khas, yang semakin relevan pada ekosistem *startup* digital saat ini. Struktur pembiayaan *startup* umumnya mengikuti tahapan yang disebut "*funding stages*" atau "*rounds*". Tahap paling awal adalah *bootstrapping* dan *self-funding*, di mana founder menggunakan tabungan pribadi dan pendapatan awal untuk membangun produk minimum (*Minimum Viable Product/MVP*). Ini diikuti oleh tahap *Pre-Seed* yang melibatkan *friends, family & fools* (FFF), serta *angel investors*.

Tahap seed merupakan putaran pendanaan awal yang lebih terstruktur, biasanya melibatkan *angel investors*, *seed funds*, serta akselerator seperti Y Combinator. Dana yang dihimpun pada tahap ini umumnya berada pada kisaran USD 500.000 hingga USD 5 juta, dengan valuasi *pre-money* sekitar USD 5–15 juta. Setelah itu, pendanaan berlanjut ke putaran Series A, B, C, dan seterusnya, yang umumnya melibatkan perusahaan *venture capital* dengan nilai investasi yang semakin besar pada setiap tahapnya.

Tabel 5.1 Struktur Tahapan Pembiayaan *Startup*: Dari *Seed* hingga Pre-IPO

Tahap	Investor Tipikal	Jumlah (USD)	Valuasi Pre-Money	Tujuan
Pre-Seed	FFF, <i>Angel</i>	50K - 500K	1M - 5M	<i>Proof of concept</i>
Seed	<i>Angel, Seed VC, Accel.</i>	500K - 5M	5M - 15M	MVP & <i>early traction</i>
Series A	<i>VC Firms</i>	5M - 20M	15M - 60M	<i>Product-market fit</i>
Series B	VC, <i>Growth PE</i>	20M - 100M	60M - 300M	<i>Scale & expansion</i>
Series C+	PE, <i>Sovereign, Late VC</i>	100M+	300M - 1B+	Dominasi pasar
Pre-IPO	PE, <i>Hedge Fund</i>	200M+	1B+	IPO <i>preparation</i>

Tabel 5.1 menggambarkan tahapan pembiayaan *startup* yang berkembang secara bertahap seiring dengan peningkatan kematangan bisnis, validasi produk, serta kemampuan perusahaan dalam menghasilkan nilai. Setiap tahap memiliki karakteristik yang berbeda, baik dari sisi sumber pendanaan, jumlah investasi, valuasi, maupun tujuan strategis yang ingin dicapai.

Tahap *pre-seed* merupakan fase awal di mana ide bisnis mulai diuji melalui pengembangan konsep dasar. Sumber pendanaan pada tahap ini umumnya berasal dari lingkungan terdekat seperti keluarga, teman, serta investor individu yang bersedia mengambil risiko tinggi. Fokus utama pada tahap ini adalah membuktikan bahwa ide yang dikembangkan memiliki potensi untuk diwujudkan menjadi produk atau layanan yang nyata. Risiko yang tinggi pada tahap ini diimbangi dengan valuasi yang relatif rendah.

Tahap *seed* menunjukkan perkembangan yang lebih lanjut, di mana *startup* mulai mengembangkan produk minimum yang layak dan

memperoleh respons awal dari pasar. Pendanaan pada tahap ini digunakan untuk menyempurnakan produk, membangun tim, serta memperoleh *early traction*. Investor mulai melihat potensi pertumbuhan berdasarkan data awal, meskipun risiko masih cukup besar. Valuasi mulai meningkat seiring dengan adanya bukti awal bahwa model bisnis dapat berjalan.

Pada tahap Series A, *startup* telah memasuki fase di mana kesesuaian antara produk dan pasar mulai terlihat. Pendanaan difokuskan pada penguatan model bisnis serta peningkatan kapasitas operasional. Investor pada tahap ini biasanya adalah perusahaan *venture capital* yang memiliki keahlian dalam membantu *startup* berkembang lebih cepat. Keputusan investasi didasarkan pada potensi skalabilitas serta kemampuan *startup* untuk berkembang di pasar yang lebih luas.

Tahap Series B ditandai dengan upaya ekspansi yang lebih agresif. *Startup* mulai memperluas pasar, meningkatkan kapasitas produksi atau layanan, serta memperkuat posisi kompetitif. Jumlah investasi yang lebih besar mencerminkan tingkat kepercayaan investor terhadap potensi pertumbuhan perusahaan. Risiko mulai berkurang dibandingkan tahap sebelumnya, namun kebutuhan modal meningkat secara signifikan.

Tahap Series C dan seterusnya menunjukkan bahwa *startup* telah mencapai tingkat kematangan yang tinggi dan berupaya untuk mendominasi pasar. Pendanaan digunakan untuk memperluas jangkauan global, melakukan akuisisi, serta memperkuat posisi sebagai pemimpin industri. Investor yang terlibat pada tahap ini umumnya berasal dari institusi besar seperti private equity dan sovereign wealth funds.

Tahap pre-IPO merupakan fase akhir sebelum perusahaan memasuki pasar modal. Pendanaan pada tahap ini bertujuan untuk memperkuat struktur keuangan, meningkatkan transparansi, serta mempersiapkan perusahaan untuk memenuhi persyaratan publik. Valuasi pada tahap ini biasanya telah mencapai tingkat yang sangat tinggi, mencerminkan ekspektasi pasar terhadap kinerja perusahaan di masa depan.

Perkembangan tahapan pembiayaan ini menunjukkan bahwa kebutuhan modal *startup* tidak bersifat statis, melainkan berubah seiring dengan perkembangan bisnis. Setiap tahap mencerminkan tingkat risiko, kebutuhan sumber daya, serta tujuan strategis yang berbeda. Hal ini

menegaskan bahwa keberhasilan *startup* tidak hanya ditentukan oleh inovasi produk, tetapi juga oleh kemampuan dalam mengelola strategi pembiayaan secara tepat di setiap fase pertumbuhan.

B. *Venture Capital*: Teori dan Praktik

Venture capital adalah bentuk *private equity* yang berfokus pada investasi di perusahaan dengan tingkat risiko tinggi, tetapi memiliki potensi pertumbuhan yang sangat besar. Gompers dan Lerner (2001) dalam *The Money of Invention* menjelaskan bahwa VC memiliki peran penting dalam mendorong perkembangan berbagai industri yang bersifat transformatif, mulai dari bioteknologi, internet, hingga semikonduktor. Secara keseluruhan, portofolio investasi VC diperkirakan berkontribusi sekitar 21% terhadap PDB Amerika Serikat dan mencakup sekitar 65% dari penelitian dan pengembangan di sektor swasta.

Model bisnis *venture capital* beroperasi melalui struktur *Limited Partnership*, di mana perusahaan *venture capital* bertindak sebagai *General Partner* yang mengelola dana investasi, sementara investor institusional seperti dana pensiun, *endowments*, dan *family offices* berperan sebagai *Limited Partners*. *General Partner* memperoleh pendapatan berupa *management fee* sekitar 2% per tahun dari total aset yang dikelola, serta *carried interest* sebesar 20% dari keuntungan investasi setelah modal *Limited Partners* dikembalikan, yang dikenal sebagai model “2 and 20”. Struktur ini mendorong *General Partner* memiliki insentif kuat untuk menemukan *startup* potensial dan membantu pertumbuhannya hingga mencapai valuasi yang tinggi.

Kaplan dan Schoar (2005) menemukan bahwa kinerja dana *venture capital* sangat beragam dan menunjukkan pola yang konsisten dari waktu ke waktu, yaitu dana yang berhasil pada satu periode cenderung tetap berkinerja baik pada periode berikutnya. Temuan ini menciptakan struktur hierarkis dalam industri *venture capital*, di mana keterlibatan dana dari *venture capital* papan atas seperti *Sequoia*, *Andreessen Horowitz*, *Accel*, dan *Benchmark* menjadi indikator kuat kualitas sebuah *startup* yang dipercaya oleh investor lanjutan maupun pasar publik.

Ekosistem *venture capital* di Indonesia dan Asia Tenggara menunjukkan pertumbuhan yang pesat dalam beberapa tahun terakhir.

Beberapa pemain lokal yang menonjol antara lain *East Ventures*, *MDI Ventures*, *GDP Venture*, *Convergence Ventures*, dan *Alpha JWC Ventures*. Di sisi lain, investor global seperti Sequoia melalui Surge, SoftBank Vision Fund, dan GIC Singapura juga aktif menanamkan modal di kawasan ini. Data IDXCC (2023) mencatat bahwa total investasi VC di Indonesia mencapai USD 4,2 miliar pada tahun 2022, meskipun mengalami penurunan dari puncaknya sebesar USD 6 miliar pada 2021 akibat kondisi makroekonomi global yang lebih ketat.

Peran *venture capital* dalam ekosistem kewirausahaan modern tidak hanya terbatas pada penyediaan modal, tetapi juga mencakup fungsi strategis sebagai katalis pertumbuhan dan akselerator inovasi. *Venture capital* berperan sebagai *value-added investor* yang membawa lebih dari sekadar dana, yaitu jaringan relasi, keahlian manajerial, akses pasar, serta legitimasi yang sangat penting bagi *startup* dalam tahap pertumbuhan awal hingga ekspansi global. Kehadiran *venture capital* sering kali menjadi sinyal kredibilitas yang meningkatkan kepercayaan investor lain, mitra bisnis, maupun konsumen.

Dalam praktiknya, *venture capital* melakukan proses seleksi yang sangat ketat terhadap *startup* yang akan didanai. Proses ini melibatkan evaluasi terhadap tim pendiri (*founding team*), ukuran pasar (*market size*), keunikan proposisi nilai (*value proposition*), serta potensi skalabilitas model bisnis. Banyak studi menunjukkan bahwa faktor tim sering kali menjadi penentu utama keputusan investasi, bahkan melebihi kualitas ide bisnis itu sendiri. Hal ini disebabkan oleh keyakinan bahwa tim yang kuat mampu beradaptasi dan melakukan pivot apabila model bisnis awal tidak berjalan sesuai rencana.

Selain itu, *venture capital* juga memainkan peran penting dalam tata kelola perusahaan *startup*. Melalui posisi di dewan direksi atau dewan komisaris, *venture capital* dapat memengaruhi arah strategis perusahaan, memastikan disiplin keuangan, serta membantu dalam pengambilan keputusan penting seperti ekspansi pasar, akuisisi, atau strategi *exit*. Intervensi ini menjadi krusial terutama bagi *startup* yang masih berada pada tahap pertumbuhan dan belum memiliki sistem manajemen yang matang.

Salah satu karakteristik unik dari investasi *venture capital* adalah pendekatan portofolio yang mengandalkan prinsip *power law*. Dalam model ini, sebagian besar investasi akan gagal atau memberikan hasil

yang minimal, sementara sebagian kecil investasi yang sangat sukses (*home runs*) akan menghasilkan pengembalian yang sangat besar dan menutupi kerugian dari investasi lainnya. Fenomena ini menjelaskan mengapa *venture capital* cenderung mencari *startup* dengan potensi pertumbuhan eksponensial, bukan sekadar pertumbuhan linear.

Strategi *exit* menjadi komponen penting dalam siklus investasi *venture capital*. *Exit* umumnya dilakukan melalui *Initial Public Offering* (IPO), akuisisi oleh perusahaan lain, atau *secondary sale* kepada investor lain. IPO sering dianggap sebagai bentuk *exit* yang paling prestisius karena memberikan likuiditas tinggi serta meningkatkan visibilitas perusahaan di pasar global. Namun, dalam praktiknya, akuisisi lebih sering terjadi karena memberikan kepastian hasil dalam waktu yang lebih singkat.

Dalam beberapa tahun terakhir, munculnya fenomena SPAC (*Special Purpose Acquisition Company*) telah menambah alternatif jalur *exit* bagi *startup*. SPAC memungkinkan perusahaan untuk menjadi publik melalui merger dengan perusahaan cangkang yang sudah terdaftar di bursa. Meskipun menawarkan proses yang lebih cepat dibandingkan IPO tradisional, mekanisme ini juga menimbulkan tantangan terkait transparansi dan valuasi yang sering kali diperdebatkan.

Di kawasan Asia Tenggara, dinamika *venture capital* menunjukkan karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan pasar Barat. Struktur pasar yang masih berkembang, tingkat penetrasi digital yang terus meningkat, serta besarnya populasi muda menciptakan peluang yang sangat besar bagi pertumbuhan *startup*. Indonesia, sebagai ekonomi terbesar di kawasan, menjadi magnet utama bagi investasi *venture capital*, terutama di sektor *e-commerce*, *fintech*, *edtech*, dan logistik.

Peran *venture capital* lokal menjadi semakin penting dalam memahami konteks pasar domestik, termasuk preferensi konsumen, regulasi, serta tantangan infrastruktur. *Venture capital* lokal sering kali memiliki keunggulan dalam membangun hubungan dengan pelaku industri dan pemerintah, yang menjadi faktor kunci dalam keberhasilan *startup* di pasar berkembang. Di sisi lain, *venture capital* global membawa kapasitas pendanaan yang lebih besar serta pengalaman dalam mengembangkan perusahaan hingga skala internasional.

Interaksi antara *venture capital* lokal dan global menciptakan ekosistem investasi yang semakin matang. Kolaborasi ini memungkinkan transfer pengetahuan, peningkatan standar tata kelola, serta akses ke jaringan global yang lebih luas. *Startup* yang berhasil menarik investasi dari kombinasi *venture capital* lokal dan global sering kali memiliki peluang lebih besar untuk berkembang secara cepat dan berkelanjutan.

Perkembangan teknologi juga memengaruhi cara *venture capital* beroperasi. Penggunaan data analytics, artificial intelligence, dan *platform* digital memungkinkan *venture capital* untuk mengidentifikasi peluang investasi secara lebih efisien. Beberapa *venture capital* bahkan mengembangkan model investasi berbasis algoritma yang dapat menganalisis ribuan *startup* dalam waktu singkat untuk menemukan kandidat potensial. Namun, industri *venture capital* juga menghadapi tantangan yang signifikan. Ketidakpastian ekonomi global, perubahan suku bunga, serta volatilitas pasar keuangan dapat memengaruhi ketersediaan dana dan valuasi *startup*. Kondisi ini terlihat pada penurunan investasi *venture capital* di beberapa periode terakhir, yang mencerminkan siklus alami dalam industri ini.

Selain itu, isu terkait valuasi yang terlalu tinggi (*overvaluation*) juga menjadi perhatian utama. Pada periode booming, banyak *startup* mendapatkan valuasi yang tidak sebanding dengan fundamental bisnis mereka. Ketika kondisi pasar berubah, penyesuaian valuasi (*down rounds*) dapat terjadi dan berdampak pada kepercayaan investor serta moral tim internal.

Dari perspektif kewirausahaan, keberadaan *venture capital* menciptakan peluang sekaligus tantangan. Di satu sisi, *venture capital* menyediakan sumber daya yang memungkinkan *startup* untuk tumbuh dengan cepat dan bersaing di pasar global. Di sisi lain, tekanan untuk mencapai pertumbuhan tinggi dalam waktu singkat dapat mendorong pengambilan risiko yang lebih besar, termasuk strategi ekspansi yang agresif dan pembakaran modal (*cash burn*) yang tinggi.

Keseimbangan antara pertumbuhan dan keberlanjutan menjadi isu penting yang harus dikelola oleh *startup* yang didanai *venture capital*. Pendiri perlu memiliki visi jangka panjang serta kemampuan untuk menavigasi ekspektasi investor tanpa mengorbankan stabilitas

bisnis. Hal ini menuntut kepemimpinan yang kuat serta pemahaman yang mendalam terhadap dinamika pasar.

Tren terbaru dalam industri *venture capital* menunjukkan peningkatan perhatian terhadap investasi berbasis keberlanjutan dan dampak sosial (*impact investing*). Investor semakin mempertimbangkan faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam keputusan investasi mereka. Hal ini mencerminkan perubahan paradigma di mana kesuksesan bisnis tidak hanya diukur dari keuntungan finansial, tetapi juga dari kontribusinya terhadap masyarakat dan lingkungan.

Di masa depan, peran *venture capital* diperkirakan akan semakin penting dalam mendorong inovasi di berbagai sektor, termasuk teknologi hijau, kecerdasan buatan, dan kesehatan digital. Kemampuan *venture capital* untuk mengidentifikasi dan mendukung inovasi yang memiliki dampak besar akan menjadi faktor kunci dalam membentuk arah perkembangan ekonomi global. Dengan memahami dinamika teori dan praktik *venture capital*, wirausahawan dapat lebih siap dalam mengakses sumber pendanaan yang tepat serta membangun hubungan strategis dengan investor. Pengetahuan ini menjadi landasan penting dalam merancang strategi pertumbuhan yang efektif dan berkelanjutan di tengah persaingan yang semakin intensif dalam ekosistem kewirausahaan modern.

C. *Crowdfunding* dan Alternatif Pembiayaan

Crowdfunding menunjukkan proses terbukanya akses pendanaan bagi masyarakat luas, sehingga siapa pun yang memiliki akses internet dapat memberikan dukungan atau investasi pada proyek dan usaha yang dianggap menarik. Belleflamme, Lambert, dan Schvienbacher (2014) menjelaskan *crowdfunding* sebagai mekanisme penggalangan sumber daya secara terbuka dari publik, umumnya dalam bentuk dana, untuk membiayai inisiatif bisnis maupun kreatif melalui *platform* internet.

Crowdfunding terdiri dari empat model utama. Pertama, *reward-based crowdfunding*, yaitu pendukung memperoleh imbalan berupa produk atau layanan atas kontribusi yang diberikan, seperti pada

Kickstarter dan Indiegogo. Kedua, *equity-based crowdfunding*, di mana pendukung mendapatkan kepemilikan saham dalam perusahaan, contohnya Crowdcube dan Republic. Ketiga, *lending-based* atau *peer-to-peer lending*, yaitu pendanaan dalam bentuk pinjaman yang kemudian dikembalikan beserta bunga. Keempat, *donation-based crowdfunding*, yaitu kontribusi yang diberikan tanpa imbalan finansial, biasanya digunakan untuk kegiatan sosial atau amal.

Initial Coin Offering (ICO) dan *Security Token Offering* (STO) merupakan bentuk pembiayaan baru yang berkembang seiring kemajuan teknologi *blockchain*. ICO pernah mencapai popularitas tinggi pada periode 2017–2018 dengan total penghimpunan dana lebih dari USD 20 miliar, namun maraknya penipuan serta ketidakjelasan regulasi menyebabkan penurunan yang cukup tajam. Perkembangan selanjutnya mengarah pada STO yang lebih teratur dan berada dalam pengawasan regulasi, menunjukkan bahwa teknologi *blockchain* tetap memiliki peran penting sebagai inovasi dalam sistem pembiayaan di masa depan.

1. Konsep dan Mekanisme *Crowdfunding* sebagai Sumber Pembiayaan Modern

Crowdfunding sebagai sumber pembiayaan modern pada dasarnya lahir dari perubahan besar dalam cara masyarakat berinteraksi dengan teknologi dan sistem keuangan. Jika sebelumnya akses terhadap pendanaan sangat bergantung pada lembaga formal seperti bank atau investor institusional, kini individu maupun pelaku usaha dapat langsung menghubungi publik luas melalui platform digital untuk mendapatkan dukungan finansial. Inti dari *crowdfunding* adalah gotong royong dalam skala digital, di mana banyak orang memberikan kontribusi dana dalam jumlah relatif kecil yang jika dikumpulkan dapat menjadi modal yang signifikan. Model ini menjadi semakin relevan di era ekonomi digital karena mampu mengatasi berbagai keterbatasan klasik dalam sistem pembiayaan tradisional, seperti persyaratan agunan, prosedur birokrasi yang panjang, serta keterbatasan akses bagi pelaku usaha kecil dan pemula.

Secara mekanisme, *crowdfunding* biasanya dimulai dari penggagas proyek yang mengajukan ide atau rencana usaha melalui sebuah platform online. Dalam tahap ini, penggagas harus mampu menyusun proposal yang menarik, jelas, dan meyakinkan, karena

keberhasilan penggalangan dana sangat bergantung pada kepercayaan publik. Proposal tersebut umumnya berisi deskripsi proyek, tujuan pendanaan, jumlah dana yang dibutuhkan, jangka waktu kampanye, serta bentuk imbalan atau keuntungan yang akan diterima oleh para pendukung. Setelah kampanye diluncurkan, masyarakat dapat melihat, menilai, dan memutuskan apakah mereka ingin berkontribusi. Proses ini sering kali diperkuat dengan penggunaan media visual seperti video, gambar, dan testimoni untuk meningkatkan daya tarik dan kredibilitas proyek.

Keunggulan utama dari *crowdfunding* terletak pada fleksibilitas dan inklusivitasnya. Siapa pun, baik individu, kelompok, maupun organisasi, memiliki peluang untuk mengakses pendanaan tanpa harus memenuhi persyaratan ketat seperti dalam sistem perbankan. Selain itu, *crowdfunding* juga memungkinkan diversifikasi sumber dana, sehingga risiko tidak hanya ditanggung oleh satu pihak. Dari sisi biaya, *crowdfunding* relatif lebih efisien karena tidak memerlukan perantara dalam jumlah besar, meskipun tetap ada biaya platform yang dikenakan. Lebih dari itu, *crowdfunding* juga berfungsi sebagai alat validasi pasar yang sangat efektif. Ketika sebuah proyek mendapatkan banyak dukungan, hal ini menjadi indikator bahwa ide tersebut memiliki potensi pasar yang baik. Sebaliknya, jika minat publik rendah, penggagas dapat melakukan evaluasi dan perbaikan sebelum melanjutkan proyek ke tahap berikutnya.

Namun, di balik berbagai keunggulan tersebut, *crowdfunding* juga memiliki sejumlah tantangan dan risiko yang tidak bisa diabaikan. Salah satu risiko utama adalah kegagalan proyek, di mana dana yang telah dikumpulkan tidak mampu menghasilkan output sesuai dengan yang dijanjikan. Hal ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perencanaan yang kurang matang, keterbatasan kapasitas manajerial, atau perubahan kondisi eksternal seperti pasar dan regulasi. Selain itu, terdapat pula risiko moral hazard, di mana penggagas proyek tidak menggunakan dana sesuai dengan tujuan awal. Kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam beberapa kasus juga dapat menurunkan kepercayaan publik terhadap sistem *crowdfunding* secara keseluruhan.

Aspek regulasi menjadi faktor penting dalam memastikan keberlanjutan dan kredibilitas *crowdfunding*. Di banyak negara, termasuk Indonesia, pemerintah mulai mengatur aktivitas *crowdfunding*

melalui kerangka hukum tertentu untuk melindungi kepentingan semua pihak yang terlibat. Regulasi ini mencakup persyaratan bagi platform penyelenggara, perlindungan terhadap investor, serta mekanisme pelaporan dan pengawasan. Dengan adanya regulasi yang jelas, diharapkan praktik *crowdfunding* dapat berjalan secara lebih transparan, aman, dan terpercaya.

Selain regulasi, literasi keuangan masyarakat juga memainkan peran penting dalam keberhasilan *crowdfunding*. Masyarakat perlu memahami bahwa setiap bentuk investasi atau kontribusi memiliki risiko, sehingga keputusan untuk berpartisipasi harus didasarkan pada pertimbangan yang matang. Di sisi lain, penggagas proyek juga harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik, integritas, serta komitmen untuk memenuhi janji yang telah disampaikan kepada para pendukung. Hubungan antara penggagas dan pendukung dalam *crowdfunding* pada dasarnya dibangun atas dasar kepercayaan, sehingga menjaga kepercayaan tersebut menjadi hal yang sangat krusial.

Perkembangan teknologi terus mendorong inovasi dalam *crowdfunding*, termasuk integrasi dengan teknologi seperti *blockchain* yang dapat meningkatkan transparansi dan keamanan transaksi. Selain itu, penggunaan data analytics dan kecerdasan buatan juga memungkinkan platform untuk menilai risiko proyek secara lebih akurat serta memberikan rekomendasi yang lebih tepat kepada pengguna. Ke depan, *crowdfunding* berpotensi menjadi bagian yang semakin penting dalam ekosistem keuangan global, tidak hanya sebagai alternatif pembiayaan, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan ekonomi dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan.

Dengan demikian, *crowdfunding* bukan sekadar tren sementara, melainkan representasi dari perubahan paradigma dalam sistem pembiayaan. Dari yang semula terpusat dan eksklusif, menjadi lebih terbuka, partisipatif, dan demokratis. Meskipun masih menghadapi berbagai tantangan, potensi yang dimiliki *crowdfunding* dalam mendukung inovasi, kewirausahaan, dan inklusi keuangan menjadikannya sebagai salah satu instrumen yang sangat relevan dalam menghadapi dinamika ekonomi modern.

2. Peran *Crowdfunding* dalam Mendukung UMKM dan *Startup*

Peran *crowdfunding* dalam mendukung UMKM dan *startup* dapat dipahami sebagai salah satu terobosan penting dalam mengatasi persoalan klasik keterbatasan akses pembiayaan yang selama ini menjadi hambatan utama bagi pelaku usaha kecil dan rintisan. Dalam sistem keuangan konvensional, UMKM dan *startup* sering kali menghadapi kesulitan untuk mendapatkan pinjaman dari lembaga perbankan karena berbagai persyaratan yang sulit dipenuhi, seperti kebutuhan agunan, rekam jejak kredit yang baik, serta laporan keuangan yang stabil. Padahal, pada tahap awal usaha, sebagian besar pelaku bisnis belum memiliki aset yang cukup atau histori keuangan yang memadai. Kondisi ini menciptakan kesenjangan antara kebutuhan pendanaan dan akses terhadap sumber dana formal. Di sinilah *crowdfunding* hadir sebagai alternatif yang lebih inklusif, karena tidak menitikberatkan pada jaminan fisik, melainkan pada potensi ide, kualitas proposal, dan kepercayaan publik terhadap penggagas usaha.

Melalui *crowdfunding*, pelaku UMKM dan *startup* dapat mengakses sumber pendanaan langsung dari masyarakat luas tanpa harus melewati proses birokrasi yang panjang dan kompleks. Platform *crowdfunding* memungkinkan mereka untuk mempresentasikan ide bisnis secara terbuka, menjelaskan nilai unik yang ditawarkan, serta menunjukkan potensi manfaat yang dapat dihasilkan. Dengan pendekatan ini, keputusan pendanaan tidak lagi sepenuhnya berada di tangan institusi keuangan, melainkan juga melibatkan partisipasi publik yang menilai berdasarkan daya tarik dan prospek usaha tersebut. Hal ini memberikan peluang yang lebih besar bagi inovasi-inovasi baru yang mungkin dianggap terlalu berisiko oleh lembaga keuangan tradisional, tetapi justru menarik bagi masyarakat yang melihat potensi jangka panjangnya.

Selain sebagai sumber pembiayaan, *crowdfunding* juga berfungsi sebagai alat validasi pasar yang sangat efektif bagi UMKM dan *startup*. Ketika sebuah kampanye *crowdfunding* berhasil menarik banyak pendukung, hal ini menunjukkan bahwa produk atau layanan yang ditawarkan memiliki daya tarik dan relevansi di mata konsumen. Dengan kata lain, *crowdfunding* tidak hanya membantu dalam mengumpulkan dana, tetapi juga memberikan sinyal awal tentang tingkat penerimaan pasar. Bagi pelaku usaha, informasi ini sangat berharga karena dapat

digunakan untuk menyempurnakan produk, strategi pemasaran, maupun model bisnis sebelum diluncurkan secara lebih luas. Sebaliknya, jika kampanye tidak mendapatkan respons yang diharapkan, hal ini dapat menjadi indikator bahwa perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan sebelum melanjutkan investasi lebih lanjut.

Keunggulan lain dari *crowdfunding* adalah kemampuannya dalam membangun komunitas pelanggan sejak tahap awal pengembangan usaha. Para pendukung yang berpartisipasi dalam pendanaan sering kali memiliki keterikatan emosional dengan proyek yang mereka dukung, sehingga mereka tidak hanya berperan sebagai penyandang dana, tetapi juga sebagai calon pelanggan, promotor, bahkan advokat merek. Dalam konteks ini, *crowdfunding* menciptakan hubungan yang lebih dekat antara pelaku usaha dan konsumennya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas dan keberlanjutan bisnis. Bagi startup, hal ini sangat penting karena membangun basis pelanggan sejak awal dapat menjadi fondasi yang kuat untuk pertumbuhan di masa depan.

Crowdfunding juga mendorong peningkatan literasi keuangan dan kewirausahaan di masyarakat. Dengan adanya keterlibatan langsung dalam proses pendanaan, masyarakat menjadi lebih memahami bagaimana sebuah bisnis dirancang, dijalankan, dan dikembangkan. Mereka juga belajar untuk menilai risiko, membaca peluang, serta membuat keputusan investasi yang lebih rasional. Dari sisi pelaku usaha, *crowdfunding* menuntut adanya transparansi, akuntabilitas, dan kemampuan komunikasi yang baik. Penggagas proyek harus mampu menjelaskan secara jelas bagaimana dana akan digunakan, apa target yang ingin dicapai, serta bagaimana mereka akan memberikan laporan perkembangan kepada para pendukung. Proses ini secara tidak langsung meningkatkan profesionalisme dan kapasitas manajerial pelaku usaha.

Namun demikian, pemanfaatan *crowdfunding* oleh UMKM dan startup juga tidak lepas dari berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah tingginya tingkat persaingan di platform *crowdfunding*, di mana banyak proyek bersaing untuk mendapatkan perhatian dan dukungan dari publik. Dalam situasi ini, pelaku usaha harus mampu menyusun strategi komunikasi yang efektif, termasuk penggunaan storytelling yang menarik, visualisasi yang berkualitas, serta kampanye pemasaran yang terencana dengan baik. Tanpa strategi yang tepat,

proyek yang sebenarnya memiliki potensi besar pun bisa saja tidak mendapatkan perhatian yang cukup.

Selain itu, keberhasilan *crowdfunding* juga sangat bergantung pada tingkat kepercayaan publik. Oleh karena itu, pelaku usaha harus menjaga integritas dan konsistensi dalam menjalankan proyeknya. Kegagalan dalam memenuhi janji atau kurangnya transparansi dalam penggunaan dana dapat merusak reputasi dan mengurangi kepercayaan, tidak hanya terhadap proyek tersebut, tetapi juga terhadap platform *crowdfunding* secara keseluruhan. Di sisi lain, risiko bagi para pendukung juga perlu diperhatikan, karena tidak semua proyek yang didanai akan berhasil. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara peluang dan risiko yang dipahami oleh kedua belah pihak.

Dalam jangka panjang, *crowdfunding* memiliki potensi besar untuk menjadi salah satu pilar utama dalam ekosistem pembiayaan UMKM dan startup. Dengan dukungan teknologi yang terus berkembang, serta regulasi yang semakin matang, *crowdfunding* dapat menjadi solusi yang lebih aman, transparan, dan efisien. Bagi UMKM dan startup, pemanfaatan *crowdfunding* bukan hanya tentang mendapatkan dana, tetapi juga tentang membangun kepercayaan, menguji ide, serta menciptakan hubungan yang kuat dengan pasar. Dengan pendekatan yang tepat, *crowdfunding* dapat menjadi katalis yang mendorong pertumbuhan usaha kecil dan rintisan, sekaligus memperkuat struktur ekonomi yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

3. Prospek dan Masa Depan *Crowdfunding* dalam Ekosistem Keuangan

Prospek dan masa depan *crowdfunding* dalam ekosistem keuangan menunjukkan arah perkembangan yang semakin signifikan, terutama seiring dengan transformasi digital yang terus berlangsung di berbagai sektor. *Crowdfunding* tidak lagi sekadar alternatif pembiayaan, tetapi mulai dipandang sebagai bagian integral dari sistem keuangan modern yang mampu melengkapi bahkan dalam beberapa aspek menyaingi peran lembaga keuangan tradisional. Hal ini didorong oleh perubahan perilaku masyarakat yang semakin terbuka terhadap teknologi digital, meningkatnya kepercayaan terhadap transaksi online, serta kebutuhan akan sistem pembiayaan yang lebih cepat, fleksibel, dan inklusif. Dalam konteks ini, *crowdfunding* memiliki keunggulan karena

mampu menghubungkan pihak yang membutuhkan dana dengan pihak yang memiliki dana secara langsung, tanpa perantara yang kompleks, sehingga prosesnya menjadi lebih efisien dan transparan.

Perkembangan teknologi finansial atau fintech menjadi salah satu faktor utama yang mendorong pertumbuhan *crowdfunding* di masa depan. Inovasi dalam sistem pembayaran digital, keamanan siber, serta integrasi data memungkinkan platform *crowdfunding* untuk beroperasi dengan lebih efektif dan terpercaya. Misalnya, penggunaan teknologi *blockchain* dapat meningkatkan transparansi dalam pencatatan transaksi, sehingga setiap aliran dana dapat dilacak secara real-time dan tidak mudah dimanipulasi. Selain itu, penerapan kecerdasan buatan atau artificial intelligence memungkinkan platform untuk melakukan analisis risiko secara lebih akurat, termasuk dalam menilai kelayakan proyek dan profil pengguna. Dengan demikian, potensi terjadinya gagal bayar atau penipuan dapat diminimalkan, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sistem *crowdfunding*.

Di Indonesia, masa depan *crowdfunding* juga terlihat cukup menjanjikan, terutama dengan adanya dukungan dari berbagai faktor struktural. Tingkat penetrasi internet yang terus meningkat, ditambah dengan penggunaan smartphone yang semakin luas, menciptakan basis pengguna yang besar bagi platform digital, termasuk *crowdfunding*. Kondisi ini membuka peluang bagi masyarakat dari berbagai lapisan, termasuk yang berada di daerah terpencil, untuk mengakses layanan pembiayaan yang sebelumnya sulit dijangkau. Selain itu, pemerintah Indonesia melalui otoritas terkait telah mulai mengatur dan mengawasi aktivitas *crowdfunding*, khususnya yang berbasis investasi seperti equity *crowdfunding* dan peer-to-peer lending. Regulasi ini bertujuan untuk memberikan perlindungan kepada pengguna sekaligus menciptakan kepastian hukum bagi pelaku industri, sehingga ekosistem *crowdfunding* dapat berkembang secara sehat dan berkelanjutan.

Lebih dari sekadar instrumen keuangan, *crowdfunding* juga memiliki potensi besar dalam mendorong inklusi keuangan. Banyak masyarakat yang selama ini tidak memiliki akses ke layanan perbankan formal, baik karena keterbatasan geografis, ekonomi, maupun administratif, kini dapat terlibat dalam aktivitas keuangan melalui platform *crowdfunding*. Mereka tidak hanya dapat menjadi penerima dana, tetapi juga berperan sebagai pemberi dana atau investor dalam

skala kecil. Hal ini menciptakan peluang bagi distribusi kekayaan yang lebih merata serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam kegiatan ekonomi. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat memperkuat struktur ekonomi nasional dengan mendorong pertumbuhan sektor usaha kecil dan menengah yang selama ini menjadi tulang punggung perekonomian.

Namun, untuk memastikan bahwa potensi tersebut dapat terwujud secara optimal, terdapat sejumlah tantangan yang perlu diatasi. Salah satu tantangan utama adalah menjaga keseimbangan antara inovasi dan regulasi. Di satu sisi, inovasi teknologi harus terus didorong agar *crowdfunding* dapat berkembang dan memberikan manfaat yang lebih besar. Di sisi lain, regulasi yang memadai diperlukan untuk melindungi pengguna dari berbagai risiko, seperti penipuan, kebocoran data, dan kegagalan proyek. Regulasi yang terlalu ketat dapat menghambat inovasi, sementara regulasi yang terlalu longgar dapat menimbulkan ketidakpastian dan risiko sistemik. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang adaptif dan responsif terhadap dinamika industri.

Selain itu, literasi keuangan masyarakat juga menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan *crowdfunding* di masa depan. Masyarakat perlu memahami tidak hanya cara menggunakan platform *crowdfunding*, tetapi juga risiko dan tanggung jawab yang menyertainya. Edukasi mengenai investasi, manajemen risiko, serta prinsip-prinsip dasar keuangan harus terus ditingkatkan agar masyarakat dapat membuat keputusan yang bijak dan tidak mudah terpengaruh oleh janji keuntungan yang tidak realistis. Dalam hal ini, peran pemerintah, lembaga pendidikan, serta pelaku industri sangat penting dalam menyediakan informasi dan edukasi yang mudah diakses dan dipahami.

Kolaborasi antara berbagai pihak juga menjadi elemen penting dalam membangun ekosistem *crowdfunding* yang kuat. Pemerintah sebagai regulator perlu menciptakan kebijakan yang mendukung inovasi sekaligus melindungi kepentingan publik. Pelaku industri harus menjaga integritas, transparansi, dan kualitas layanan agar kepercayaan pengguna tetap terjaga. Sementara itu, masyarakat sebagai pengguna harus aktif dalam memahami dan memanfaatkan layanan yang tersedia secara bertanggung jawab. Sinergi antara ketiga pihak ini akan menentukan arah perkembangan *crowdfunding* di masa depan.

Dengan mempertimbangkan berbagai faktor tersebut, dapat disimpulkan bahwa *crowdfunding* memiliki prospek yang sangat cerah

dalam ekosistem keuangan global maupun nasional. Perannya tidak hanya terbatas sebagai alternatif pembiayaan, tetapi juga sebagai instrumen yang mampu mendorong inovasi, memperluas akses keuangan, serta memperkuat partisipasi masyarakat dalam kegiatan ekonomi. Meskipun masih terdapat berbagai tantangan, dengan pendekatan yang tepat dan kolaborasi yang baik, *crowdfunding* berpotensi menjadi salah satu pilar utama dalam sistem keuangan masa depan yang lebih inklusif, transparan, dan berkelanjutan.

D. IPO dan *Exit Strategy*

Initial Public Offering (IPO) adalah proses penawaran saham perusahaan kepada publik untuk pertama kalinya melalui bursa efek, yang menjadi salah satu strategi keluar utama bagi investor *venture capital* maupun pendiri *startup*. Ritter dan Welch (2002) dalam studi jangka panjang menemukan bahwa IPO secara rata-rata menunjukkan kinerja negatif dalam tiga tahun pertama setelah pencatatan saham, yang dikenal sebagai *long-run underperformance*. Meskipun demikian, IPO tetap menjadi target penting karena memberikan likuiditas, meningkatkan kredibilitas perusahaan, serta membuka akses terhadap pendanaan dari pasar publik.

Selain IPO tradisional, beberapa jalur alternatif menuju pasar publik telah berkembang. *Special Purpose Acquisition Company* (SPAC) atau "*blank check company*" merupakan *shell company* yang *go-public* untuk kemudian mengakuisisi *startup* yang sudah ada. Grab dan Gojek sempat mempertimbangkan jalur SPAC sebelum akhirnya GoTo memilih IPO konvensional di Bursa Efek Indonesia. *Direct Listing*, di mana perusahaan menjual saham yang sudah ada tanpa menerbitkan saham baru, digunakan oleh Spotify, Palantir, dan Coinbase.

Merger dan akuisisi merupakan *exit strategy* lain yang sangat umum. Penelitian Bayus & Agarwal (2007) menunjukkan bahwa sebagian besar *startup* sukses akhirnya diakuisisi daripada melakukan IPO. Facebook mengakuisisi Instagram USD 1 miliar, WhatsApp USD 19 miliar, dan Oculus USD 2 miliar. Di Indonesia, Gojek mengakuisisi beberapa *startup* termasuk Go-Pay (kemudian berganti nama), Midtrans, dan layanan lainnya sebagai strategi super-app.

1. *Initial Public Offering* (IPO) sebagai Strategi Pembiayaan dan Ekspansi Perusahaan

Initial Public Offering (IPO) merupakan proses di mana sebuah perusahaan untuk pertama kalinya menawarkan sahamnya kepada publik melalui pasar modal. Dengan melakukan IPO, perusahaan yang sebelumnya bersifat privat berubah menjadi perusahaan publik yang sahamnya dapat dimiliki oleh masyarakat luas. Langkah ini biasanya diambil oleh perusahaan yang telah mencapai tahap pertumbuhan tertentu dan membutuhkan pendanaan dalam jumlah besar untuk ekspansi usaha, pengembangan produk, pelunasan utang, atau memperkuat struktur permodalan. IPO bukan hanya sekadar mekanisme untuk memperoleh dana, tetapi juga merupakan transformasi strategis yang berdampak pada tata kelola, transparansi, serta citra perusahaan di mata publik.

Proses IPO umumnya melibatkan berbagai tahapan yang kompleks dan memerlukan persiapan matang. Perusahaan harus menunjuk penjamin emisi (*underwriter*) yang bertugas membantu dalam menentukan harga saham, menyusun prospektus, serta memasarkan saham kepada investor. Selain itu, perusahaan juga harus memenuhi berbagai persyaratan regulasi yang ditetapkan oleh otoritas pasar modal, seperti keterbukaan informasi, audit laporan keuangan, serta penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Proses ini sering kali memakan waktu yang cukup lama dan memerlukan biaya yang tidak sedikit, sehingga hanya perusahaan dengan kesiapan tertentu yang dapat melaksanakannya secara optimal.

Salah satu manfaat utama dari IPO adalah akses terhadap sumber pendanaan yang sangat besar tanpa harus menambah beban utang. Dana yang diperoleh dari penjualan saham dapat digunakan untuk mempercepat pertumbuhan perusahaan, seperti membuka cabang baru, meningkatkan kapasitas produksi, atau melakukan akuisisi terhadap perusahaan lain. Selain itu, IPO juga dapat meningkatkan visibilitas dan reputasi perusahaan, karena status sebagai perusahaan publik sering kali dianggap sebagai indikator kredibilitas dan stabilitas. Hal ini dapat mempermudah perusahaan dalam menjalin kerja sama bisnis, menarik talenta terbaik, serta meningkatkan kepercayaan konsumen.

Namun, di balik berbagai keuntungan tersebut, IPO juga membawa konsekuensi yang signifikan. Perusahaan harus siap

menghadapi tingkat transparansi yang lebih tinggi, karena diwajibkan untuk secara rutin menyampaikan laporan keuangan dan informasi material kepada publik. Selain itu, kepemilikan perusahaan menjadi tersebar, sehingga pendiri dan manajemen harus berbagi kendali dengan para pemegang saham. Tekanan dari pasar juga menjadi tantangan tersendiri, karena kinerja perusahaan akan terus dipantau dan dinilai oleh investor, analis, serta media. Fluktuasi harga saham dapat mencerminkan persepsi pasar terhadap kinerja perusahaan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi keputusan strategis manajemen.

IPO juga memiliki implikasi jangka panjang terhadap arah dan strategi perusahaan. Setelah menjadi perusahaan publik, fokus tidak hanya pada pertumbuhan jangka panjang, tetapi juga pada kinerja jangka pendek yang tercermin dalam laporan keuangan kuartalan. Hal ini dapat menciptakan dilema bagi manajemen dalam menyeimbangkan antara investasi jangka panjang dan ekspektasi pasar. Oleh karena itu, keputusan untuk melakukan IPO harus didasarkan pada pertimbangan yang matang, termasuk kesiapan internal perusahaan, kondisi pasar, serta tujuan strategis yang ingin dicapai.

Dengan demikian, IPO bukan sekadar langkah finansial, tetapi merupakan transformasi menyeluruh yang memengaruhi berbagai aspek perusahaan. Keberhasilan IPO sangat bergantung pada kesiapan perusahaan dalam menghadapi perubahan tersebut, serta kemampuan manajemen dalam mengelola ekspektasi berbagai pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, IPO dapat menjadi katalis yang kuat untuk pertumbuhan dan ekspansi, tetapi juga menuntut komitmen yang tinggi terhadap transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme.

2. *Exit Strategy* sebagai Tahapan Penting dalam Siklus Investasi dan Pertumbuhan Bisnis

Exit strategy merupakan rencana yang disusun oleh pemilik usaha atau investor untuk keluar dari investasi yang telah dilakukan, dengan tujuan memperoleh keuntungan atau meminimalkan kerugian. Dalam konteks bisnis dan investasi, *exit strategy* menjadi bagian yang sangat penting karena menentukan bagaimana dan kapan nilai yang telah dibangun dapat direalisasikan. Bagi investor seperti *venture capital* dan *angel investor*, *exit strategy* bukan sekadar opsi, tetapi merupakan tujuan utama dari investasi yang mereka lakukan. Mereka biasanya masuk pada

tahap awal pertumbuhan perusahaan dengan harapan dapat keluar pada tahap yang lebih matang dengan nilai yang jauh lebih tinggi.

Terdapat berbagai bentuk *exit strategy* yang dapat dipilih, tergantung pada kondisi perusahaan, tujuan pemilik, serta situasi pasar. Salah satu bentuk yang paling umum adalah IPO, di mana investor menjual saham mereka kepada publik melalui pasar modal. Selain itu, terdapat juga strategi merger dan akuisisi (M&A), di mana perusahaan dijual kepada perusahaan lain yang lebih besar atau memiliki sinergi bisnis. Dalam beberapa kasus, *exit* juga dapat dilakukan melalui penjualan saham kepada investor lain, baik secara privat maupun melalui *secondary market*. Pilihan strategi ini sangat bergantung pada faktor-faktor seperti valuasi perusahaan, tingkat pertumbuhan, serta kondisi industri.

Exit strategy tidak hanya penting bagi investor, tetapi juga bagi pendiri perusahaan. Dengan memiliki rencana *exit* yang jelas, pendiri dapat merancang strategi bisnis yang lebih terarah dan terukur. Misalnya, jika tujuan akhirnya adalah IPO, maka sejak awal perusahaan harus membangun sistem tata kelola yang baik, menjaga transparansi, serta memastikan pertumbuhan yang konsisten. Sebaliknya, jika targetnya adalah akuisisi, maka perusahaan perlu fokus pada penciptaan nilai yang menarik bagi calon pembeli, seperti teknologi unik, basis pelanggan yang kuat, atau posisi pasar yang strategis.

Namun, merancang dan melaksanakan *exit strategy* bukanlah hal yang mudah. Terdapat berbagai tantangan yang harus dihadapi, seperti menentukan waktu yang tepat untuk keluar, menilai valuasi perusahaan secara akurat, serta menghadapi dinamika pasar yang tidak selalu stabil. Keputusan untuk melakukan *exit* terlalu cepat dapat menyebabkan potensi keuntungan yang belum maksimal, sementara *exit* yang terlalu lambat dapat meningkatkan risiko penurunan nilai investasi. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang mendalam serta pemahaman yang baik terhadap kondisi pasar dan prospek perusahaan.

Selain itu, *exit strategy* juga memiliki implikasi terhadap berbagai pihak yang terlibat dalam perusahaan, termasuk karyawan, mitra bisnis, dan pelanggan. Misalnya, dalam kasus akuisisi, perubahan kepemilikan dapat memengaruhi budaya organisasi, struktur manajemen, serta arah strategi perusahaan. Oleh karena itu, proses *exit* harus dikelola dengan hati-hati agar tidak menimbulkan dampak negatif

yang signifikan. Komunikasi yang transparan dan perencanaan yang matang menjadi kunci dalam memastikan bahwa proses *exit* dapat berjalan dengan lancar dan memberikan manfaat bagi semua pihak. Dalam perspektif yang lebih luas, *exit strategy* mencerminkan siklus hidup sebuah investasi, dari tahap awal hingga realisasi nilai. Keberhasilan *exit* tidak hanya ditentukan oleh besarnya keuntungan yang diperoleh, tetapi juga oleh kemampuan dalam mengelola risiko dan menjaga keberlanjutan bisnis. Dengan demikian, *exit strategy* bukan sekadar langkah akhir, tetapi merupakan bagian integral dari perencanaan bisnis dan investasi yang harus dipertimbangkan sejak awal.

BAB VI

KEPEMIMPINAN INOVATIF DAN BUDAYA ORGANISASI

A. Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor paling penting dalam menentukan keberhasilan inovasi di dalam organisasi. Burns (1978) memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional sebagai bentuk yang berbeda dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional berjalan melalui mekanisme pertukaran, di mana pemimpin memberikan imbalan kepada individu yang berhasil memenuhi target kinerja. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional mendorong individu untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan bersama yang lebih besar, sekaligus membentuk perubahan mendasar pada nilai, keyakinan, dan perilaku.

Bass (1985) mengembangkan teori Burns menjadi sebuah model yang dapat diukur melalui empat komponen kepemimpinan transformasional. Komponen pertama adalah *Idealized Influence*, yaitu pemimpin berperan sebagai teladan karismatik yang mampu membangun kepercayaan dan rasa hormat. Komponen kedua adalah *Inspirational Motivation*, yaitu kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi yang jelas dan menginspirasi. Komponen ketiga adalah *Intellectual Stimulation*, yaitu dorongan pemimpin terhadap kreativitas dan cara berpikir inovatif. Komponen keempat adalah *Individualized Consideration*, yaitu perhatian pemimpin terhadap kebutuhan serta perkembangan setiap anggota secara personal.

Judge dan Piccolo (2004) melalui meta-analisis terhadap 87 studi dengan lebih dari 14.000 partisipan mengonfirmasi adanya hubungan positif yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan berbagai hasil organisasi, seperti kepuasan kerja, motivasi, efektivitas kepemimpinan, serta kinerja unit kerja. Pada ranah kewirausahaan, kepemimpinan transformasional juga terbukti efektif dalam membangun

budaya inovasi, mempertahankan talenta berkualitas, serta membantu organisasi menghadapi dan melewati periode perubahan yang bersifat disruptif.

Steve Jobs sering dijadikan contoh utama dalam studi kepemimpinan inovatif. Isaacson (2011) dalam biografi resminya menggambarkan gaya kepemimpinan Jobs sebagai *reality distortion field*, yaitu kemampuan untuk meyakinkan tim bahwa sesuatu yang tampak tidak mungkin sebenarnya dapat diwujudkan. Jobs memadukan visi artistik yang kuat, perhatian yang sangat detail, serta standar yang sangat tinggi terhadap kualitas untuk menghasilkan produk yang mampu mengubah dan mendefinisikan ulang berbagai industri.

B. Budaya Inovasi: Apple dan Google

Budaya organisasi mencakup sistem nilai, keyakinan, asumsi, serta praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi faktor penting dalam menentukan kemampuan inovatif perusahaan. Schein (1985, 2010) membagi budaya organisasi ke dalam tiga tingkatan, yaitu artefak yang berupa simbol, perilaku, dan hal-hal yang tampak secara visual; *espoused values* yang mencakup nilai dan norma yang dinyatakan secara terbuka; serta *basic underlying assumptions* yang berupa keyakinan mendasar yang tidak disadari namun dianggap benar. Keberlanjutan inovasi membutuhkan keselarasan pada ketiga tingkatan tersebut.

Apple di bawah kepemimpinan Steve Jobs dan kemudian Tim Cook membangun budaya organisasi yang memiliki ciri khas tersendiri. Budaya tersebut ditandai oleh tingkat kerahasiaan yang sangat tinggi terhadap produk yang sedang dikembangkan, perhatian yang besar pada pengalaman pengguna sebagai prioritas utama, penempatan desain sebagai nilai inti bukan sekadar aspek estetika, serta keyakinan bahwa teknologi terbaik adalah yang paling sederhana dan mudah digunakan. Budaya ini melahirkan berbagai produk ikonik seperti Macintosh, iPod, iPhone, iPad, dan Apple Watch.

Google membangun budaya inovasi yang berbeda namun tetap efektif. Kebijakan “20% time” memungkinkan karyawan menggunakan sebagian waktu kerja mereka untuk mengerjakan proyek pribadi, yang kemudian melahirkan produk penting seperti Gmail dan Google News.

Laszlo Bock (2015) dalam *Work Rules!* menjelaskan bahwa Google menerapkan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang sangat berbasis data, termasuk penggunaan eksperimen A/B testing bahkan dalam pengambilan keputusan di bidang HR.

Amabile (1996) melalui *Componential Theory of Creativity* menjelaskan bahwa kreativitas individu dan organisasi dipengaruhi oleh tiga komponen utama. Pertama, *domain-relevant skills*, yaitu keahlian atau pengetahuan substantif dalam suatu bidang. Kedua, *creativity-relevant skills*, yaitu kemampuan untuk berpikir secara kreatif dan menemukan pendekatan baru. Ketiga, *intrinsic task motivation*, yaitu dorongan internal untuk melakukan suatu pekerjaan karena minat dan kepuasan pribadi. Teori ini juga menunjukkan bahwa pemimpin dapat mendorong inovasi organisasi melalui penciptaan kondisi yang mendukung motivasi intrinsik, seperti pemberian otonomi, tantangan yang sesuai, serta lingkungan yang aman untuk bereksperimen.

C. *Ambidexterity* Organisasional

Ambidexterity organisasional merupakan kemampuan organisasi untuk menjalankan dua aktivitas secara bersamaan, yaitu *exploitation* yang berfokus pada pemanfaatan kompetensi yang sudah ada, serta *exploration* yang berfokus pada pencarian dan pengembangan kemampuan baru. Konsep ini diperkenalkan oleh Duncan (1976) dan kemudian dikembangkan secara lebih mendalam oleh March (1991) dalam karya berjudul *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, yang menjadikannya salah satu teori penting dalam studi inovasi dan pembelajaran organisasi.

March (1991) menjelaskan bahwa *exploitation* cenderung memberikan hasil yang lebih pasti dan cepat, sedangkan *exploration* menghasilkan manfaat yang tidak menentu tetapi memiliki potensi perubahan yang lebih besar. Organisasi yang terlalu menekankan *exploitation* berisiko mengalami *competency trap*, yaitu terjebak pada cara lama yang makin tidak relevan. Sebaliknya, organisasi yang terlalu menekankan *exploration* dapat menghadapi *failure trap*, yaitu terus mencoba hal baru tanpa pernah mengoptimalkan keberhasilan yang telah dicapai.

O'Reilly dan Tushman (2004, 2016) menjelaskan beberapa cara untuk mencapai *ambidexterity* dalam organisasi. *Structural ambidexterity* dilakukan dengan memisahkan unit yang fokus pada *exploration* dan *exploitation* secara struktural. *Contextual ambidexterity* menekankan penciptaan sistem dan lingkungan kerja yang memungkinkan individu berpindah antara dua aktivitas tersebut sesuai kebutuhan. *Sequential ambidexterity* dilakukan melalui pergantian fokus antara periode *exploitation* dan *exploration* secara bergantian. Amazon sering dijadikan contoh keberhasilan, karena mampu menjalankan operasi ritel yang efisien sekaligus mengembangkan berbagai inovasi baru seperti AWS, Alexa, Prime Video, dan Go Store.

D. Membangun Tim Inovatif

Tim berkinerja tinggi menjadi dasar penting bagi perusahaan yang berorientasi pada inovasi. Penelitian Google yang dikenal sebagai *Project Aristotle* menunjukkan bahwa faktor penentu utama keberhasilan tim bukan terletak pada komposisi anggotanya, melainkan pada pola interaksi di antara mereka. Salah satu faktor paling berpengaruh adalah *psychological safety*, yaitu keyakinan bahwa setiap individu dapat menyampaikan ide, pertanyaan, kekhawatiran, atau kesalahan tanpa rasa takut akan hukuman atau rasa malu. Kondisi ini terbukti menjadi prediktor kuat bagi efektivitas tim (Edmondson, 1999; Duhigg, 2016).

Tim yang beragam dari segi gender, etnis, pendidikan, dan pengalaman kerja terbukti lebih mampu menghasilkan inovasi dibandingkan tim yang seragam. Woolley *et al.* (2010) menunjukkan bahwa *collective intelligence* tim, yaitu kemampuan bersama dalam menyelesaikan berbagai jenis tugas, tidak ditentukan oleh rata-rata IQ anggota. Faktor yang lebih menentukan mencakup tingkat kepekaan sosial antar anggota, pembagian kesempatan berbicara yang seimbang, serta keterlibatan perempuan dalam proporsi yang lebih besar.

Page (2007) dalam *The Difference* menunjukkan melalui pendekatan matematis bahwa keberagaman perspektif dan cara berpikir dalam memecahkan masalah mampu menghasilkan solusi yang lebih unggul dibandingkan kelompok yang seragam. Hal ini tetap berlaku meskipun secara individu anggota tim yang beragam tidak selalu lebih ahli dibandingkan tim homogen. Bagi kewirausahaan inovatif, kondisi

ini menegaskan bahwa tim pendiri yang beragam memiliki peluang lebih besar untuk melahirkan inovasi yang bernilai serta mampu mengatasi bias kognitif yang sering menghambat kreativitas.

1. Membangun Budaya Inovasi dalam Tim

Membangun tim inovatif tidak dapat dilepaskan dari penciptaan budaya inovasi yang kuat dan konsisten di dalam organisasi. Budaya inovasi merupakan fondasi utama yang menentukan bagaimana anggota tim berpikir, bertindak, dan merespons perubahan. Dalam lingkungan yang inovatif, ide-ide baru tidak hanya diterima, tetapi juga didorong dan dihargai. Setiap anggota tim merasa memiliki ruang untuk menyampaikan gagasan tanpa takut dikritik secara negatif atau diabaikan. Hal ini sangat penting karena inovasi sering kali lahir dari keberanian untuk mencoba hal baru dan berbeda dari kebiasaan yang sudah ada.

Budaya inovasi juga menuntut adanya keterbukaan terhadap kegagalan. Dalam banyak kasus, kegagalan dipandang sebagai bagian dari proses pembelajaran yang berharga, bukan sebagai sesuatu yang harus dihindari sepenuhnya. Tim yang inovatif memahami bahwa tidak semua ide akan berhasil, tetapi setiap percobaan memberikan wawasan yang dapat digunakan untuk perbaikan di masa depan. Oleh karena itu, pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis (*psychological safety*), di mana anggota tim merasa nyaman untuk bereksperimen dan mengambil risiko yang terukur.

Selain itu, budaya inovasi juga berkaitan dengan cara organisasi menghargai kontribusi individu. Pengakuan terhadap ide dan pencapaian, baik dalam bentuk penghargaan formal maupun informal, dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan anggota tim. Ketika individu merasa bahwa kontribusinya dihargai, mereka cenderung lebih aktif dalam memberikan ide dan berpartisipasi dalam proses inovasi. Di sisi lain, kurangnya apresiasi dapat menurunkan semangat dan membuat anggota tim enggan untuk berkontribusi secara maksimal.

Penting juga untuk memastikan bahwa budaya inovasi didukung oleh sistem dan struktur organisasi yang memadai. Misalnya, adanya waktu khusus untuk eksplorasi ide, forum diskusi lintas tim, serta akses terhadap sumber daya yang dibutuhkan untuk mengembangkan prototipe

atau melakukan eksperimen. Tanpa dukungan struktural ini, budaya inovasi hanya akan menjadi konsep yang sulit diimplementasikan secara nyata. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan nilai-nilai inovasi ke dalam kebijakan, proses kerja, serta indikator kinerja. Dalam jangka panjang, budaya inovasi yang kuat akan menciptakan tim yang adaptif, kreatif, dan mampu menghadapi tantangan dengan cara yang lebih efektif. Tim tidak hanya menjadi pelaksana tugas, tetapi juga menjadi sumber ide dan solusi yang berkelanjutan. Dengan demikian, membangun budaya inovasi bukan sekadar langkah awal, tetapi merupakan proses berkelanjutan yang harus dipelihara dan dikembangkan secara konsisten.

2. Kepemimpinan yang Mendukung Kreativitas dan Kolaborasi

Kepemimpinan memegang peran krusial dalam membentuk dan mengarahkan tim inovatif. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas mengelola pekerjaan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan kolaborasi. Gaya kepemimpinan yang terbuka, partisipatif, dan inspiratif sangat dibutuhkan untuk membangun tim yang mampu berinovasi secara berkelanjutan. Pemimpin harus mampu menjadi fasilitator yang menghubungkan berbagai ide, perspektif, dan keahlian dalam tim.

Salah satu aspek penting dalam kepemimpinan inovatif adalah kemampuan untuk mendengarkan. Pemimpin yang baik tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga aktif mendengarkan masukan dari anggota tim. Dengan demikian, setiap individu merasa dihargai dan memiliki peran dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap proyek yang dijalankan, sehingga anggota tim lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

Selain itu, pemimpin juga harus mampu mengelola keberagaman dalam tim. Tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang, pengalaman, dan keahlian yang berbeda memiliki potensi besar untuk menghasilkan ide-ide inovatif. Namun, keberagaman ini juga dapat menimbulkan konflik jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, pemimpin perlu menciptakan suasana kolaboratif di mana perbedaan dipandang sebagai kekuatan, bukan hambatan. Diskusi yang konstruktif

dan saling menghargai menjadi kunci dalam memanfaatkan keberagaman tersebut.

Pemimpin juga harus mampu memberikan arah yang jelas tanpa membatasi kreativitas. Ini berarti menetapkan visi dan tujuan yang tegas, tetapi memberikan kebebasan kepada tim dalam menentukan cara terbaik untuk mencapainya. Pendekatan ini memungkinkan anggota tim untuk bereksperimen dan menemukan solusi yang mungkin tidak terpikirkan sebelumnya. Dalam konteks ini, pemimpin berperan sebagai pengarah sekaligus pendukung yang memastikan bahwa inovasi tetap selaras dengan tujuan organisasi. Pemimpin perlu menjadi contoh dalam hal inovasi. Sikap terbuka terhadap perubahan, keberanian untuk mencoba hal baru, serta komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan harus ditunjukkan secara nyata. Dengan demikian, anggota tim akan terdorong untuk meniru dan menginternalisasi nilai-nilai tersebut. Kepemimpinan yang konsisten dan autentik akan menciptakan kepercayaan, yang merupakan fondasi penting bagi tim inovatif.

3. Pengelolaan Talenta dan Pengembangan Kompetensi Tim

Tim inovatif tidak hanya dibentuk oleh budaya dan kepemimpinan, tetapi juga oleh kualitas individu yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, pengelolaan talenta menjadi aspek penting dalam membangun tim yang mampu berinovasi. Proses ini dimulai dari rekrutmen, di mana organisasi harus mampu menarik individu yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga pola pikir kreatif, adaptif, dan kolaboratif. Kandidat yang memiliki rasa ingin tahu tinggi, kemampuan berpikir kritis, serta keberanian untuk mengambil inisiatif biasanya lebih cocok untuk lingkungan yang menuntut inovasi.

Setelah proses rekrutmen, pengembangan kompetensi menjadi langkah berikutnya yang tidak kalah penting. Dunia bisnis yang terus berubah menuntut individu untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan mereka. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan berbagai program pelatihan, workshop, serta kesempatan belajar lainnya yang relevan dengan kebutuhan tim. Pengembangan ini tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada kemampuan *soft skills* seperti komunikasi, kerja sama tim, dan pemecahan masalah.

Selain pelatihan formal, pembelajaran juga dapat dilakukan melalui pengalaman langsung. Misalnya, dengan memberikan

kesempatan kepada anggota tim untuk terlibat dalam proyek lintas fungsi, mencoba peran baru, atau menghadapi tantangan yang berbeda. Pengalaman ini dapat memperluas wawasan dan meningkatkan kemampuan adaptasi, yang merupakan elemen penting dalam inovasi. Dalam hal ini, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan tidak takut terhadap kesalahan.

Pengelolaan talenta juga mencakup bagaimana organisasi mempertahankan individu-individu terbaik. Retensi talenta menjadi penting karena kehilangan anggota tim yang kompeten dapat menghambat proses inovasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa anggota tim merasa dihargai, memiliki peluang untuk berkembang, serta mendapatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Lingkungan kerja yang positif dan suportif akan meningkatkan loyalitas serta kinerja individu. Dengan pengelolaan talenta yang baik, tim tidak hanya memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas, tetapi juga untuk menciptakan nilai baru melalui inovasi. Individu yang terus berkembang akan membawa perspektif baru dan ide-ide segar yang dapat mendorong kemajuan organisasi. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan langkah strategis dalam membangun tim inovatif.

4. Kolaborasi Efektif dan Pemanfaatan Teknologi dalam Tim Inovatif

Kolaborasi merupakan elemen kunci dalam menciptakan inovasi, karena ide-ide terbaik sering kali muncul dari interaksi antara berbagai perspektif. Dalam tim inovatif, kolaborasi tidak hanya terjadi dalam lingkup internal, tetapi juga dapat melibatkan pihak eksternal seperti mitra bisnis, pelanggan, atau komunitas. Dengan membuka diri terhadap berbagai sumber ide, tim dapat memperkaya proses inovasi dan menghasilkan solusi yang lebih komprehensif. Untuk menciptakan kolaborasi yang efektif, diperlukan komunikasi yang terbuka dan terstruktur. Anggota tim harus memiliki akses terhadap informasi yang relevan serta kesempatan untuk berdiskusi secara konstruktif. Penggunaan metode seperti brainstorming, design thinking, atau agile working dapat membantu tim dalam mengelola proses kolaborasi secara lebih sistematis. Metode-metode ini mendorong partisipasi aktif dari

seluruh anggota tim serta memungkinkan iterasi yang cepat dalam pengembangan ide.

Teknologi juga memainkan peran penting dalam mendukung kolaborasi, terutama dalam era kerja digital saat ini. Berbagai alat kolaborasi seperti platform manajemen proyek, komunikasi online, dan berbagi dokumen memungkinkan tim untuk bekerja secara efisien meskipun berada di lokasi yang berbeda. Teknologi ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga mempercepat proses inovasi dengan memudahkan pertukaran informasi dan koordinasi. Selain itu, pemanfaatan teknologi juga dapat membuka peluang baru dalam inovasi. Misalnya, penggunaan data analytics dapat membantu tim dalam memahami kebutuhan pelanggan secara lebih mendalam, sementara teknologi kecerdasan buatan dapat digunakan untuk mengembangkan solusi yang lebih canggih. Dengan mengintegrasikan teknologi ke dalam proses kerja, tim dapat meningkatkan kualitas dan kecepatan inovasi.

Namun, penting untuk diingat bahwa teknologi hanyalah alat, dan keberhasilan kolaborasi tetap bergantung pada manusia yang menggunakannya. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa anggota tim memiliki kemampuan untuk memanfaatkan teknologi secara optimal. Pelatihan dan pendampingan menjadi penting agar teknologi dapat digunakan secara efektif dan tidak menjadi hambatan. Dengan kolaborasi yang kuat dan pemanfaatan teknologi yang tepat, tim inovatif dapat bekerja secara lebih sinergis dan produktif. Mereka tidak hanya mampu menghasilkan ide-ide baru, tetapi juga mengimplementasikannya dengan lebih cepat dan efisien. Hal ini pada akhirnya akan memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

BAB VII

KEWIRAUSAHAAN DIGITAL DAN TEKNOLOGI EMERGING

A. *Digital Entrepreneurship*: Konsep dan Scope

Digital entrepreneurship atau kewirausahaan digital merupakan bentuk kewirausahaan yang secara mendasar dibentuk oleh perkembangan teknologi digital. Dalam konteks ini, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung aktivitas bisnis, tetapi menjadi fondasi utama yang mengubah karakter peluang, sumber daya, proses, serta hasil dari kegiatan kewirausahaan. Hull et al. (2007) menjelaskan bahwa kewirausahaan digital adalah proses penciptaan usaha baru maupun transformasi bisnis yang sudah ada melalui pemanfaatan teknologi digital secara inovatif. Definisi ini menegaskan bahwa teknologi digital memiliki peran sentral dalam menciptakan nilai ekonomi baru, sekaligus mendorong perubahan dalam cara bisnis dijalankan.

Davidson dan Vaast (2010) mengemukakan dua perspektif utama dalam memahami kewirausahaan digital. Perspektif pertama memandang teknologi digital sebagai lingkungan baru tempat aktivitas kewirausahaan berlangsung. Dalam hal ini, ruang digital seperti internet dan platform online menjadi arena utama interaksi antara pelaku usaha dan konsumen. Perspektif kedua melihat teknologi digital sebagai sumber peluang itu sendiri, di mana peluang bisnis muncul dari proses digitalisasi, konektivitas, serta integrasi sistem teknologi. Kedua perspektif ini menunjukkan bahwa teknologi digital tidak hanya menyediakan ruang bagi aktivitas bisnis, tetapi juga menciptakan peluang baru yang sebelumnya tidak ada.

Srinivasan dan Venkatraman (2018) kemudian mengintegrasikan kedua perspektif tersebut melalui konsep *digital entanglement*, yang menggambarkan hubungan timbal balik antara teknologi digital dan aktivitas kewirausahaan. Dalam konsep ini, teknologi dan kewirausahaan tidak berdiri sendiri, melainkan saling membentuk dan

memengaruhi satu sama lain secara dinamis. Artinya, inovasi dalam teknologi akan memengaruhi cara wirausahawan beroperasi, sementara kebutuhan dan kreativitas wirausahawan juga akan mendorong perkembangan teknologi itu sendiri.

Dari sisi ruang lingkup (*scope*), kewirausahaan digital mencakup berbagai sektor dan model bisnis yang berbasis teknologi. Hal ini meliputi *e-commerce*, layanan berbasis aplikasi, *platform* digital, ekonomi berbagi (*sharing economy*), hingga pengembangan produk dan layanan berbasis perangkat lunak. Contoh nyata dapat dilihat pada platform seperti Tokopedia dan Shopee yang memungkinkan pelaku usaha menjangkau pasar luas tanpa batas geografis, serta Gojek yang mengintegrasikan berbagai layanan dalam satu ekosistem digital. Keberadaan *platform-platform* ini menunjukkan bagaimana kewirausahaan digital mampu menciptakan nilai melalui konektivitas dan integrasi layanan.

Kewirausahaan digital memiliki sejumlah karakteristik utama yang membedakannya dari kewirausahaan konvensional. Pertama, kemampuan untuk berkembang secara global dengan biaya tambahan per pengguna yang relatif rendah. Berbeda dengan bisnis tradisional yang memerlukan investasi besar untuk ekspansi fisik, bisnis digital dapat menjangkau pengguna di berbagai wilayah hanya melalui infrastruktur internet. Kedua, kecepatan dalam melakukan eksperimen. Produk digital dapat diuji, dimodifikasi, dan diluncurkan kembali dalam waktu singkat, sehingga memungkinkan proses inovasi yang lebih cepat dan berkelanjutan.

Ketiga, pengambilan keputusan berbasis data menjadi ciri penting dalam kewirausahaan digital. Data yang dihasilkan dari interaksi pengguna dapat dianalisis untuk memahami perilaku konsumen, mengidentifikasi tren, serta meningkatkan kualitas layanan. Pendekatan ini memungkinkan personalisasi layanan dalam skala besar, yang sulit dilakukan dalam model bisnis konvensional. Keempat, adanya *network effects*, yaitu kondisi di mana nilai suatu *platform* meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah pengguna. Fenomena ini sering kali menyebabkan dominasi pasar oleh satu atau beberapa pemain besar karena efek jaringan yang semakin kuat.

Kewirausahaan digital juga ditandai oleh adanya *regulatory arbitrage*, yaitu kemampuan pelaku usaha untuk menjalankan model

bisnis dalam area yang belum sepenuhnya diatur oleh regulasi. Inovasi digital sering kali berkembang lebih cepat dibandingkan dengan kebijakan pemerintah, sehingga menciptakan ruang bagi eksperimen model bisnis baru. Namun, kondisi ini juga menimbulkan tantangan terkait kepastian hukum, perlindungan konsumen, dan keadilan pasar.

Kewirausahaan digital merupakan fenomena yang mencerminkan transformasi besar dalam dunia bisnis akibat kemajuan teknologi. Dengan karakteristik seperti skalabilitas tinggi, kecepatan inovasi, pemanfaatan data, serta kekuatan efek jaringan, kewirausahaan digital membuka peluang yang sangat luas bagi pelaku usaha. Namun, di sisi lain, dinamika ini juga menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi, pemahaman teknologi yang memadai, serta kesiapan menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai konsep dan ruang lingkup kewirausahaan digital menjadi sangat penting dalam menghadapi era ekonomi digital yang terus berkembang.

B. *Artificial Intelligence* dan Otomasi

Kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*) menjadi salah satu teknologi paling berpengaruh dalam perkembangan kewirausahaan saat ini. Brynjolfsson dan McAfee (2014) dalam *The Second Machine Age* menyatakan bahwa kemajuan AI dan robotika sedang mendorong lahirnya era baru yang sebanding dengan revolusi industri. Perubahan ini berpotensi menghasilkan pertumbuhan kekayaan yang besar sekaligus membawa dampak signifikan terhadap struktur pasar kerja.

Generative AI khususnya *Large Language Models* (LLM) seperti GPT-4, *Claude*, dan Gemini telah membuka dimensi baru dalam kewirausahaan digital. *Goldman Sachs Research* (2023) memperkirakan bahwa AI generatif dapat mengotomasi 25% hingga 46% pekerjaan yang ada saat ini, dengan potensi peningkatan produktivitas global mencapai USD 7 triliun dalam sepuluh tahun ke depan. Di sisi lain, setiap perkembangan otomasi dalam sejarah juga melahirkan jenis pekerjaan serta peluang bisnis baru yang sebelumnya belum pernah ada.

Wirasahawan inovatif merespons revolusi AI dalam tiga cara utama: sebagai *creators of AI solutions* (membangun produk dan layanan berbasis AI), sebagai *users of AI tools* (memanfaatkan AI untuk

meningkatkan efisiensi dan kapabilitas bisnis yang ada), dan sebagai *navigators of AI disruption* (mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang muncul dari disrupsi yang diciptakan AI di industri lain). OpenAI, Anthropic, Stability AI, dan Midjourney menjadi contoh perusahaan awal yang mengembangkan bisnis dengan bertumpu pada model dasar AI.

Tabel 7.1 Teknologi AI dan Peluang Kewirausahaan: Peta Lanskap Global

Teknologi AI	Aplikasi Kewirausahaan	Contoh Perusahaan	Potensi Pasar
<i>Machine Learning</i>	Personalisasi, rekomendasi	Netflix, Spotify, Amazon	USD 25 T+
<i>Natural Language Processing</i>	Chatbot, analisis sentimen	Jasper, Copy.ai, Intercom	USD 35 Bn (2026)
<i>Computer Vision</i>	Deteksi objek, medis	Zebra Medical, Sightmachine	USD 41 Bn (2026)
<i>Generative AI</i>	Konten, kode, desain	OpenAI, Anthropic, Midjourney	USD 1.3 T (2032)
<i>Predictive Analytics</i>	<i>Demand forecasting</i>	Palantir, DataRobot	USD 28 Bn (2026)
<i>Autonomous Systems</i>	Kendaraan, drone	Waymo, Shield AI	USD 556 Bn (2026)

Tabel 7.1 menggambarkan keterkaitan antara perkembangan teknologi kecerdasan buatan dengan peluang kewirausahaan yang semakin luas dan beragam. Setiap jenis teknologi AI memiliki karakteristik serta area aplikasi yang berbeda, sehingga membuka ruang inovasi pada berbagai sektor industri. Pemetaan ini menunjukkan bahwa AI tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu, tetapi telah menjadi fondasi utama dalam penciptaan model bisnis baru yang berbasis data dan otomatisasi.

Machine learning menjadi salah satu teknologi yang paling luas penerapannya dalam kewirausahaan digital, terutama dalam personalisasi layanan dan sistem rekomendasi. Perusahaan seperti Netflix, Spotify, dan Amazon memanfaatkan teknologi ini untuk memahami preferensi pengguna secara mendalam, sehingga mampu meningkatkan pengalaman pelanggan sekaligus mendorong loyalitas. Kemampuan dalam mengolah data dalam jumlah besar menjadi keunggulan utama yang menciptakan nilai ekonomi yang sangat besar.

Natural language processing memungkinkan interaksi antara manusia dan mesin melalui bahasa alami. Teknologi ini dimanfaatkan dalam pengembangan chatbot, layanan pelanggan otomatis, serta analisis sentimen pasar. *Startup* yang bergerak di bidang ini mampu menciptakan efisiensi operasional sekaligus meningkatkan kualitas interaksi dengan pengguna. Hal ini menjadikan NLP sebagai salah satu area dengan pertumbuhan yang pesat dalam ekosistem kewirausahaan digital.

Computer vision menghadirkan kemampuan bagi sistem untuk mengenali dan memahami informasi visual. Aplikasi teknologi ini mencakup berbagai bidang, mulai dari kesehatan hingga industri manufaktur. Dalam sektor medis, *computer vision* digunakan untuk mendeteksi penyakit melalui analisis citra, sementara dalam industri digunakan untuk meningkatkan efisiensi produksi dan pengawasan kualitas. Peluang kewirausahaan dalam bidang ini sangat besar karena kemampuannya dalam menggantikan proses manual yang kompleks.

Generative AI menjadi salah satu perkembangan paling signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Teknologi ini memungkinkan penciptaan konten secara otomatis, termasuk teks, gambar, dan kode program. Perusahaan yang mengembangkan teknologi ini mampu menciptakan solusi yang mengubah cara kerja kreatif dan produktif di berbagai sektor. Potensi pasar yang sangat besar mencerminkan tingginya kebutuhan terhadap otomatisasi dan inovasi berbasis AI.

Predictive analytics memberikan kemampuan untuk memprediksi tren dan perilaku pasar berdasarkan data historis. Teknologi ini sangat penting dalam pengambilan keputusan strategis, seperti perencanaan permintaan dan manajemen risiko. *Startup* yang mengembangkan solusi berbasis prediksi memiliki keunggulan dalam membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan mengurangi ketidakpastian.

Autonomous systems menunjukkan perkembangan menuju otomatisasi penuh dalam berbagai aktivitas, seperti kendaraan tanpa pengemudi dan penggunaan drone. Teknologi ini berpotensi mengubah struktur industri secara mendasar, terutama dalam sektor transportasi dan logistik. Pengembangan sistem otonom membuka peluang kewirausahaan yang besar, meskipun juga menghadirkan tantangan dalam aspek regulasi dan keamanan.

Pemetaan dalam tabel tersebut menunjukkan bahwa setiap teknologi AI membuka peluang inovasi yang spesifik sesuai dengan karakteristiknya. Wirausahawan yang mampu memahami dan memanfaatkan teknologi ini secara tepat memiliki potensi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang signifikan. Integrasi antara teknologi, data, dan model bisnis menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan kewirausahaan di era digital berbasis kecerdasan buatan.

C. *Blockchain* dan Desentralisasi

Teknologi *blockchain* merupakan sistem buku besar terdistribusi yang bersifat tidak dapat diubah dan transparan, sehingga memiliki potensi besar untuk mengubah industri yang selama ini bergantung pada perantara dan kepercayaan terpusat. Nakamoto (2008) melalui whitepaper Bitcoin memperkenalkan *blockchain* sebagai solusi atas masalah *double-spend* dalam mata uang digital, yaitu dengan menggunakan mekanisme konsensus terdistribusi agar transaksi dapat diverifikasi tanpa memerlukan pihak ketiga yang dipercaya.

Don dan Alex Tapscott (2016) dalam *Blockchain Revolution* memandang *blockchain* sebagai *trust protocol* baru yang berpotensi mengubah cara nilai diciptakan, dipertukarkan, dan didistribusikan secara mendasar. Pemanfaatannya tidak terbatas pada *cryptocurrency*. *Smart contracts* memungkinkan pelaksanaan perjanjian secara otomatis tanpa perantara, DeFi menghadirkan layanan keuangan tanpa keterlibatan bank, NFT memungkinkan kepemilikan aset digital yang dapat diverifikasi, dan Web3 menggambarkan arah perkembangan internet yang lebih dikendalikan oleh pengguna dibandingkan *platform* terpusat.

Kewirausahaan berbasis *blockchain* menghadapi sejumlah tantangan. Regulasi masih terus berkembang dan berbeda di setiap wilayah, sementara kompleksitas teknisnya cukup tinggi. Skalabilitas juga menjadi kendala, tercermin dalam konsep *blockchain trilemma* yang menyatakan bahwa desentralisasi, keamanan, dan skalabilitas sulit dicapai secara optimal secara bersamaan. Di sisi lain, aset kripto dikenal memiliki tingkat volatilitas yang sangat tinggi. Perkembangan teknologi seperti *layer-2 solutions* misalnya *Lightning Network* pada Bitcoin dan Polygon pada Ethereum serta penggunaan mekanisme konsensus baru seperti *Proof of Stake* mulai memberikan solusi terhadap sebagian keterbatasan tersebut.

D. Internet of Things (IoT) dan Industri 4.0

Internet of Things (IoT) merupakan jaringan berbagai objek fisik yang dilengkapi sensor, perangkat lunak, dan konektivitas sehingga mampu saling bertukar data melalui internet. Dalam konteks perkembangan teknologi global, IoT menjadi salah satu inovasi paling strategis dalam era Industri 4.0 karena kemampuannya menghubungkan dunia fisik dengan sistem digital secara real-time. Melalui integrasi ini, berbagai aktivitas yang sebelumnya dilakukan secara manual kini dapat diotomatisasi, dipantau, dan dioptimalkan dengan tingkat akurasi yang lebih tinggi. *McKinsey Global Institute* (2023) memperkirakan bahwa IoT berpotensi menghasilkan nilai ekonomi global antara USD 5,5 triliun hingga USD 12,6 triliun pada tahun 2030, terutama melalui penerapannya di sektor manufaktur, layanan kesehatan, kota cerdas, dan pertanian presisi. Estimasi ini menunjukkan bahwa IoT tidak hanya menjadi tren teknologi, tetapi juga kekuatan utama dalam mendorong transformasi ekonomi global.

Konsep IoT tidak dapat dipisahkan dari kerangka besar Industri 4.0 yang menandai fase baru dalam revolusi industri. Klaus Schwab (2016) dalam bukunya *The Fourth Industrial Revolution* menjelaskan bahwa Industri 4.0 merupakan tahap perkembangan industri yang ditandai oleh fusi berbagai teknologi yang mengaburkan batas antara domain fisik, digital, dan biologis. Dalam fase ini, teknologi tidak lagi berkembang secara terpisah, melainkan saling terintegrasi dan memperkuat satu sama lain. Pilar utama dari Industri 4.0 meliputi IoT,

kecerdasan buatan (AI), robotika, *cloud computing*, manufaktur aditif seperti *3D printing*, *augmented reality*, serta *big data analytics*. Integrasi teknologi-teknologi ini menciptakan sistem yang lebih cerdas, adaptif, dan efisien dalam berbagai sektor kehidupan.

Schwab (2016) menekankan bahwa peluang kewirausahaan terbesar dalam era ini justru terletak pada titik perpotongan antar teknologi tersebut. Artinya, inovasi tidak hanya muncul dari satu teknologi secara terpisah, tetapi dari kombinasi dan integrasi berbagai teknologi yang menghasilkan solusi baru. Misalnya, penggabungan IoT dengan AI dapat menghasilkan sistem prediksi yang cerdas, sementara integrasi IoT dengan big data memungkinkan analisis yang lebih mendalam terhadap perilaku sistem dan pengguna. Dalam konteks ini, wirausahawan memiliki peluang besar untuk menciptakan model bisnis baru yang memanfaatkan sinergi antar teknologi tersebut.

Di Indonesia, implementasi IoT dan Industri 4.0 masih berada pada tahap awal, namun menunjukkan perkembangan yang cukup pesat. Pemerintah melalui Kementerian Perindustrian Republik Indonesia telah meluncurkan program strategis “*Making Indonesia 4.0*” sebagai peta jalan untuk mendorong transformasi industri nasional. Program ini berfokus pada lima sektor prioritas, yaitu industri makanan dan minuman, tekstil, otomotif, kimia, dan elektronik. Kelima sektor ini dipilih karena memiliki kontribusi besar terhadap perekonomian nasional serta potensi tinggi untuk ditingkatkan melalui pemanfaatan teknologi digital dan otomatisasi.

Seiring dengan kebijakan tersebut, berbagai startup lokal mulai memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh teknologi IoT dalam praktik kewirausahaan. Perusahaan seperti Nodeflux yang bergerak di bidang computer vision memanfaatkan teknologi untuk analisis visual berbasis AI, sementara Lintasarta berfokus pada penyediaan konektivitas dan solusi IoT untuk berbagai sektor industri. Selain itu, Satu Tuju mengembangkan solusi pertanian presisi berbasis IoT yang membantu petani meningkatkan produktivitas melalui pemantauan kondisi lahan secara real-time. Kehadiran startup-startup ini menunjukkan bahwa ekosistem kewirausahaan digital di Indonesia mulai bergerak ke arah pemanfaatan teknologi yang lebih maju.

Meskipun demikian, terdapat berbagai tantangan dalam implementasi IoT dan Industri 4.0 di Indonesia. Infrastruktur digital yang

belum merata, keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan teknologi tinggi, serta kebutuhan investasi yang besar menjadi hambatan utama dalam adopsi teknologi ini. Selain itu, aspek regulasi dan keamanan data juga menjadi perhatian penting, mengingat meningkatnya konektivitas antar perangkat membuka potensi risiko baru. Namun, di balik tantangan tersebut, terdapat peluang besar bagi wirausahawan untuk menghadirkan solusi inovatif yang mampu menjawab kebutuhan pasar.

IoT dan Industri 4.0 membuka babak baru dalam perkembangan kewirausahaan yang berbasis teknologi. Integrasi antara dunia fisik dan digital menciptakan peluang untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta kualitas layanan di berbagai sektor. Dengan dukungan kebijakan yang tepat dan pengembangan ekosistem inovasi yang kuat, Indonesia memiliki potensi besar untuk memanfaatkan gelombang transformasi ini. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap teknologi IoT dan dinamika Industri 4.0 menjadi sangat penting bagi wirausahawan yang ingin berperan aktif dalam ekonomi masa depan.

BAB VIII

STRATEGI INOVASI DAN MANAJEMEN PORTOFOLIO

A. Kerangka Strategi Inovasi

Strategi inovasi merujuk pada serangkaian pilihan dan komitmen organisasi terkait arah serta cara mereka melakukan inovasi. Porter (1985) dalam *Competitive Advantage* memberikan dasar pemikiran bahwa inovasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif, meskipun pembahasannya lebih menitikberatkan pada strategi bersaing secara umum. Pavitt (1990) kemudian mengembangkan klasifikasi strategi inovasi berdasarkan karakteristik sektor, dengan membedakan pola inovasi pada sektor berbasis sains, yang bergantung pada pemasok, yang berorientasi produksi, serta yang berbasis informasi.

Tidd, Bessant, dan Pavitt (2005) dalam *Managing Innovation* mengemukakan model manajemen inovasi yang bersifat menyeluruh. Mereka mengidentifikasi empat jenis inovasi, yaitu produk, proses, posisi, dan paradigma (4P). Mereka juga membedakan antara inovasi inkremental yang berfokus pada perbaikan bertahap, dan inovasi radikal yang membawa perubahan mendasar hingga mengubah pasar atau industri. Kerangka ini membantu organisasi dalam memahami dan mengelola portofolio inovasi sesuai dengan tahap perkembangan yang mereka hadapi.

Henderson dan Clark (1990) mengembangkan klasifikasi inovasi yang lebih rinci berdasarkan dampaknya terhadap komponen dan arsitektur produk. Mereka membedakan empat jenis inovasi, yaitu *incremental innovation* yang memperbaiki komponen dan struktur yang sudah ada, *modular innovation* yang mengubah komponen tanpa mengubah arsitektur, *architectural innovation* yang mengubah cara komponen disusun tanpa mengubah komponen itu sendiri, serta *radical innovation* yang mengubah keduanya secara mendasar. Kerangka ini menunjukkan bahwa inovasi arsitektural, meskipun terlihat sebagai

perubahan kecil, dapat memberikan dampak yang sama besar terhadap perusahaan mapan seperti inovasi radikal.

B. Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy (BOS) yang diperkenalkan oleh Kim dan Mauborgne (2005) menawarkan pendekatan strategi yang berbeda dari pandangan umum tentang persaingan. Mereka menolak anggapan bahwa kompetisi adalah kondisi yang harus selalu dihadapi. Perusahaan yang paling berhasil justru tidak bertarung di pasar yang sudah penuh persaingan (*red oceans*), melainkan menciptakan ruang pasar baru yang belum diperebutkan (*blue oceans*), sehingga dapat berkembang tanpa tekanan kompetitif yang intens.

Alat analisis utama dalam *Blue Ocean Strategy* adalah *Strategy Canvas* dan *Four Actions Framework* (*Eliminate-Reduce-Raise-Create*). *Strategy Canvas* digunakan untuk memetakan faktor-faktor persaingan dalam suatu industri serta menunjukkan bagaimana para pemain bersaing pada setiap faktor tersebut. Sementara itu, *Four Actions Framework* membantu perumus strategi untuk mengevaluasi ulang nilai yang ditawarkan melalui empat langkah: menghapus faktor yang tidak lagi bernilai bagi pelanggan, mengurangi faktor yang selama ini berlebihan, meningkatkan faktor yang masih kurang diperhatikan, serta menciptakan elemen baru yang belum pernah ada di industri.

Cirque du Soleil sering dijadikan contoh utama penerapan *Blue Ocean Strategy*. Saat industri sirkus mengalami penurunan akibat persaingan hiburan lain dan kritik terhadap penggunaan hewan, *Cirque du Soleil* menghadirkan konsep baru berupa “*theatrical circus*”. Mereka menghapus pertunjukan hewan dan ketergantungan pada bintang sirkus mahal, lalu meningkatkan kualitas artistik dan produksi. Mereka juga menghadirkan alur cerita, tema, suasana panggung yang kaya, serta pengalaman pertunjukan yang menyerupai Broadway. Hasilnya, mereka mampu menetapkan harga tiket jauh lebih tinggi dibanding sirkus tradisional dan menarik segmen penonton yang berbeda.

Di Asia Tenggara, beberapa *startup* telah menerapkan prinsip BOS dengan sukses. Gojek menciptakan pasar baru bagi pengemudi ojek informal yang sebelumnya tersegmentasi dan tidak terakses secara sistematis. Traveloka, sebagai OTA (*Online Travel Agent*) pertama yang berfokus pada pasar Indonesia, menciptakan ruang pasar baru di segmen

konsumen yang sebelumnya tidak menggunakan layanan agen perjalanan konvensional karena terlalu mahal dan tidak transparan, sehingga tercipta segmen pasar baru yang belum banyak digarap.

C. *Open Innovation* dan *Co-creation*

Henry Chesbrough (2003) memperkenalkan konsep *open innovation* sebagai pendekatan yang mendorong perusahaan untuk memanfaatkan ide dari dalam maupun luar organisasi, serta menggunakan berbagai jalur internal dan eksternal dalam mengembangkan dan mengomersialisasikan teknologi. Pendekatan ini berbeda dari model inovasi tertutup yang sebelumnya dominan, di mana perusahaan cenderung menjaga kerahasiaan dan mengembangkan inovasi secara mandiri di dalam organisasi.

Open innovation dijalankan melalui berbagai mekanisme, seperti *technology licensing* yang memungkinkan pertukaran teknologi antar perusahaan, *corporate venture capital* melalui investasi pada *startup* eksternal, pembentukan *joint ventures* dan aliansi strategis, penyelenggaraan kompetisi inovasi dan tantangan terbuka untuk publik, *hackathon*, publikasi API agar pengembang eksternal dapat berkontribusi, serta *co-creation* bersama pelanggan. Procter & Gamble melalui program “Connect + Develop” berhasil meningkatkan kontribusi inovasi dari pihak luar perusahaan dari 15% menjadi 50% dalam kurun waktu satu dekade.

Von Hippel (1988, 2005) mengembangkan konsep *lead users* dan *user innovation*, yang menunjukkan bahwa inovasi paling radikal sering muncul dari pengguna yang memiliki kebutuhan lebih maju dibanding pasar umum. Penelitiannya menemukan bahwa dalam beberapa industri seperti peralatan ilmiah, surfing, dan sepeda gunung, banyak inovasi penting justru berasal dari pengguna, bukan produsen. Bagi wirausahawan, hal ini menunjukkan bahwa mengenali serta bekerja sama dengan *lead users* dapat menjadi pendekatan yang sangat efektif untuk menghasilkan inovasi.

D. Manajemen Portofolio Inovasi

Manajemen portofolio inovasi merujuk pada pengelolaan berbagai inisiatif inovasi secara terintegrasi sebagai satu kesatuan strategis, bukan sebagai proyek yang berdiri sendiri. Praktik ini menjadi semakin penting di tengah perubahan yang cepat dan disruptif. Cooper, Edgett, dan Kleinschmidt (2001) mengembangkan dasar teoritis dan praktis untuk pendekatan ini, dengan menekankan bahwa portofolio inovasi yang baik harus mampu memaksimalkan nilai komersial, menjaga keseimbangan risiko, serta selaras dengan arah strategi perusahaan.

Baghai, Coley, dan White (1999) mengemukakan *Three Horizons Model* sebagai kerangka untuk mengelola portofolio inovasi. Horizon 1 berfokus pada bisnis inti yang sudah berjalan dan perlu dioptimalkan. Horizon 2 mencakup peluang bisnis yang sedang berkembang dan memerlukan percepatan. Horizon 3 berisi potensi bisnis masa depan yang masih bersifat spekulatif. Model ini menunjukkan bahwa organisasi yang sehat tetap membagi sumber daya ke ketiga horizon tersebut secara bersamaan, dengan proporsi yang disesuaikan terhadap kebutuhan dan arah strategi masing-masing.

McKinsey (2021) melalui analisis terhadap lebih dari 1.800 perusahaan menemukan bahwa organisasi yang membagi alokasi inovasi dengan komposisi 70:20:10 yakni 70% untuk Horizon 1, 20% untuk Horizon 2, dan 10% untuk Horizon 3 cenderung mencapai pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan dengan alokasi yang tidak seimbang. Proporsi tersebut tidak bersifat universal, karena dapat berubah sesuai karakteristik industri, tahap perkembangan perusahaan, serta tingkat dinamika lingkungan bisnis yang dihadapi.

BAB IX

KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DAN BERKELANJUTAN

A. Teori Kewirausahaan Sosial

Kewirausahaan sosial menjadi salah satu bidang yang berkembang sangat pesat baik dalam kajian akademis maupun praktik selama dua dekade terakhir. Dees (1998) dalam esainya *The Meaning of Social Entrepreneurship* menjelaskan bahwa wirausahawan sosial adalah agen perubahan yang berfokus pada misi sosial, secara aktif mencari dan memanfaatkan peluang untuk mewujudkan tujuan tersebut, terlibat dalam inovasi, adaptasi, dan proses pembelajaran yang berkelanjutan, serta memiliki tanggung jawab terhadap pihak-pihak yang mereka layani.

Austin, Stevenson, dan Wei-Skillern (2006) mengembangkan kerangka perbandingan antara kewirausahaan komersial dan sosial dengan menyoroti beberapa perbedaan utama. Perbedaan tersebut mencakup orientasi misi yang berfokus pada penciptaan nilai sosial dibandingkan nilai ekonomi, cara mobilisasi sumber daya yang melibatkan mekanisme dan sumber yang berbeda, pengelolaan kinerja yang lebih kompleks karena harus mengukur dampak sosial, serta konteks pasar yang sering berada pada area yang tidak terlayani secara optimal oleh mekanisme pasar. Mereka menilai bahwa karakteristik ini menuntut penyesuaian dalam pengembangan teori dan praktik kewirausahaan.

Martin & Osberg (2007) menawarkan definisi yang lebih ketat tentang *social entrepreneurship*, membedakannya dari *service provision* dan *social activism*. Menurut mereka, *social entrepreneur* sejati harus memenuhi tiga kriteria: mengidentifikasi *equilibrium* yang mapan namun menciptakan *exclusion* atau penderitaan, melihat peluang dalam situasi ini dan mengembangkan proposisi sosial baru yang menantang *equilibrium* tersebut, serta menciptakan *ekuilibrium* baru yang secara

lebih baik membebaskan potensi atau meringankan penderitaan kelompok yang terpinggirkan.

B. *Triple Bottom Line* dan ESG

John Elkington (1994, 1997) memperkenalkan konsep *Triple Bottom Line* (TBL) yang menekankan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya dinilai dari keuntungan finansial, tetapi juga dari dampaknya terhadap manusia (*people*) dan lingkungan (*planet*). Ketiga aspek tersebut perlu diperhatikan secara bersamaan sebagai bagian dari kinerja bisnis secara keseluruhan. Perkembangan dari konsep *Triple Bottom Line* menuju ESG (*Environmental, Social, Governance*) menunjukkan semakin eratnya hubungan antara isu keberlanjutan dan analisis investasi. ESG digunakan oleh investor sebagai kerangka penilaian yang mencakup faktor non-finansial, seperti dampak lingkungan yang meliputi emisi karbon, pengelolaan air, dan biodiversitas; aspek sosial yang berkaitan dengan kondisi kerja, rantai pasok, serta keterlibatan dengan masyarakat; serta tata kelola perusahaan yang mencakup independensi dewan, transparansi, dan perlindungan terhadap pemegang saham minoritas.

BlackRock, manajer aset terbesar di dunia dengan AUM lebih dari USD 9 triliun, mengumumkan pada 2020 bahwa keberlanjutan akan menjadi standar investasi baru. CEO Larry Fink dalam surat tahunannya menyatakan bahwa perusahaan yang tidak mampu menunjukkan bagaimana mereka mengelola risiko keberlanjutan akan kehilangan akses ke modal. Pernyataan ini memiliki dampak seismik terhadap praktik bisnis global dan mendorong proliferasi pelaporan ESG di kalangan perusahaan publik (BlackRock, 2020).

Tabel 9.1 Kerangka ESG: Dimensi, Indikator, Standar, dan Metrik

Dimensi	Indikator Utama	Standar Pelaporan	Contoh Metrik
<i>Environmental</i> (E)	Iklim, air, biodiversitas	GRI, TCFD, SASB	Emisi GHG, intensitas air, <i>waste</i>
<i>Social</i> (S)	Tenaga kerja, masyarakat	GRI, SA8000	<i>Safety rate, gender pay gap,</i>

Dimensi	Indikator Utama	Standar Pelaporan	Contoh Metrik
			<i>community investment</i>
<i>Governance</i> (G)	Dewan, etika, akuntabilitas	GRI, COSO, King IV	<i>Board diversity, audit quality, anti-corruption</i>

Tabel 9.1 menggambarkan bagaimana kerangka ESG diterjemahkan ke dalam dimensi yang terukur melalui indikator, standar pelaporan, serta metrik yang spesifik. Setiap dimensi memiliki fokus yang berbeda, namun saling berkaitan dalam menilai kinerja keberlanjutan suatu perusahaan secara menyeluruh.

Dimensi *Environmental* menitikberatkan pada dampak aktivitas perusahaan terhadap lingkungan. Indikator seperti perubahan iklim, penggunaan air, dan keberlanjutan biodiversitas menjadi perhatian utama dalam menilai sejauh mana perusahaan mengelola sumber daya alam secara bertanggung jawab. Standar pelaporan seperti GRI, TCFD, dan SASB memberikan pedoman bagi perusahaan dalam mengukur dan melaporkan dampak lingkungan secara transparan. Metrik seperti emisi gas rumah kaca, intensitas penggunaan air, serta pengelolaan limbah menjadi ukuran konkret yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja lingkungan perusahaan.

Dimensi *Social* berfokus pada hubungan perusahaan dengan manusia, baik di dalam organisasi maupun di lingkungan eksternal. Indikator yang digunakan mencakup kondisi tenaga kerja, keterlibatan dengan masyarakat, serta tanggung jawab dalam rantai pasok. Standar seperti GRI dan SA8000 membantu memastikan bahwa praktik bisnis memperhatikan aspek kesejahteraan dan keadilan sosial. Metrik seperti tingkat keselamatan kerja, kesenjangan upah berdasarkan gender, serta investasi sosial menjadi parameter penting dalam menilai dampak sosial perusahaan.

Dimensi *Governance* berkaitan dengan kualitas tata kelola perusahaan, yang mencakup struktur kepemimpinan, etika bisnis, serta mekanisme akuntabilitas. Indikator dalam dimensi ini meliputi independensi dewan, transparansi, serta praktik anti-korupsi. Standar

pelaporan seperti GRI, COSO, dan King IV memberikan kerangka kerja untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola secara profesional dan bertanggung jawab. Metrik seperti keberagaman dewan, kualitas audit, serta kebijakan anti-korupsi menjadi tolok ukur dalam menilai integritas dan efektivitas tata kelola.

Ketiga dimensi dalam kerangka ESG menunjukkan bahwa kinerja perusahaan tidak lagi dinilai hanya dari aspek finansial, tetapi juga dari dampak yang dihasilkan terhadap lingkungan, masyarakat, dan tata kelola. Integrasi indikator, standar, dan metrik dalam tabel tersebut memberikan panduan yang jelas bagi perusahaan dalam mengukur, melaporkan, serta meningkatkan kinerja keberlanjutan secara sistematis.

C. Studi Kasus: Grameen Bank dan BRAC

Grameen Bank yang didirikan oleh Muhammad Yunus di Bangladesh pada 1983 menjadi salah satu contoh penting inovasi dalam kewirausahaan sosial. Yunus memperkenalkan model mikrofinansial berupa pinjaman kecil tanpa agunan yang diberikan kepada kelompok perempuan miskin di pedesaan. Pendekatan ini didasarkan pada keyakinan bahwa akses terhadap kredit merupakan hak dasar, serta bahwa masyarakat berpenghasilan rendah memiliki potensi kewirausahaan yang belum berkembang karena terbatasnya akses terhadap modal.

Model Grameen menghadirkan pendekatan baru dengan menggantikan jaminan fisik menjadi *social collateral*, yaitu tanggung jawab bersama dalam kelompok kecil biasanya terdiri dari lima perempuan untuk memastikan setiap anggota melunasi pinjaman. Tingkat pengembalian pinjaman di Grameen Bank secara konsisten berada di atas 95%, bahkan melampaui bank komersial, yang menunjukkan bahwa keterbatasan ekonomi lebih banyak disebabkan oleh akses yang terbatas daripada kemampuan. Hingga kini, Grameen Bank telah menyalurkan lebih dari USD 38 miliar kepada lebih dari 10 juta peminjam, dengan mayoritas perempuan, dan Muhammad Yunus dianugerahi Nobel Perdamaian pada 2006 atas kontribusinya.

BRAC (*Bangladesh Rural Advancement Committee*), yang didirikan oleh Fazle Hasan Abed pada 1972, dikenal sebagai NGO terbesar di dunia sekaligus contoh kewirausahaan sosial yang bersifat

sistemik. Organisasi ini beroperasi di 11 negara dengan lebih dari 100.000 karyawan, serta menjangkau lebih dari 100 juta orang melalui berbagai program seperti pendidikan, kesehatan, mikrofinansial, pertanian, pengembangan keterampilan, dan pemberdayaan perempuan. Keberhasilan BRAC didukung oleh kemampuannya menggabungkan tujuan sosial dan keberlanjutan finansial melalui usaha sosial yang mendanai program-program sosialnya secara silang.

D. Kewirausahaan dan SDGs

United Nations melalui agenda *Sustainable Development Goals* (SDGs) menetapkan 17 tujuan pembangunan berkelanjutan sebagai kerangka global untuk mengarahkan pembangunan dunia hingga tahun 2030. SDGs tidak hanya ditujukan bagi pemerintah, tetapi juga menempatkan sektor swasta dan wirausahawan sebagai aktor penting dalam menciptakan solusi terhadap berbagai tantangan global seperti kemiskinan, ketimpangan, perubahan iklim, dan degradasi lingkungan. Dalam konteks ini, kewirausahaan menjadi instrumen strategis untuk menghubungkan inovasi bisnis dengan dampak sosial dan lingkungan yang lebih luas.

Jeffrey Sachs (2012) menegaskan bahwa pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan memerlukan perubahan mendasar dalam sistem ekonomi global. Perubahan tersebut tidak dapat hanya bergantung pada kebijakan publik, tetapi harus melibatkan partisipasi aktif sektor swasta, termasuk para wirausahawan. Wirausahawan memiliki keunggulan dalam hal fleksibilitas, inovasi, dan kemampuan merespons kebutuhan pasar dengan cepat, sehingga dapat menghadirkan solusi yang lebih efektif dan berkelanjutan dibandingkan pendekatan konvensional. Dengan demikian, kewirausahaan tidak hanya berperan sebagai penggerak ekonomi, tetapi juga sebagai katalis dalam transformasi menuju pembangunan berkelanjutan.

Sejalan dengan itu, *Business & Sustainable Development Commission* (2017) memperkirakan bahwa pencapaian SDGs akan membuka peluang bisnis senilai sekitar USD 12 triliun per tahun pada 2030. Peluang ini terutama terkonsentrasi pada empat sistem utama, yaitu pangan dan pertanian, kota dan mobilitas, energi dan material, serta kesehatan dan kesejahteraan. Estimasi ini menunjukkan bahwa

keberlanjutan bukan hanya merupakan tanggung jawab moral, tetapi juga peluang ekonomi yang sangat besar. Wirausahawan yang mampu mengidentifikasi dan mengembangkan model bisnis yang selaras dengan SDGs akan memiliki keunggulan kompetitif sekaligus memberikan kontribusi nyata terhadap pembangunan global.

Dalam praktiknya, kewirausahaan berbasis SDGs menuntut integrasi antara tujuan finansial dan dampak sosial-lingkungan. Wirausahawan tidak lagi hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada penciptaan nilai yang lebih luas bagi masyarakat dan lingkungan. Model bisnis yang dikembangkan harus mampu menjawab permasalahan nyata, seperti akses pangan yang berkelanjutan, pengelolaan limbah, penyediaan energi bersih, serta peningkatan kualitas hidup masyarakat. Pendekatan ini sering kali melibatkan inovasi dalam produk, proses, maupun model distribusi, sehingga solusi yang dihasilkan tidak hanya efektif tetapi juga dapat diperluas (*scalable*).

Di Indonesia, perkembangan kewirausahaan berbasis dampak (*impact entrepreneurship*) menunjukkan tren yang semakin positif. Sejumlah *startup* lokal telah membuktikan bahwa aktivitas bisnis dapat berjalan seiring dengan pencapaian tujuan SDGs. Misalnya, *Evoware* mengembangkan kemasan berbahan rumput laut yang *biodegradable* sebagai solusi terhadap masalah sampah plastik, yang berkontribusi pada perlindungan ekosistem laut (SDG 14). *Kopernik* berfokus pada distribusi teknologi tepat guna ke daerah terpencil, mendukung pengentasan kemiskinan, peningkatan kesehatan, dan akses energi (SDG 1, 3, dan 7).

Selain itu, *Waste4Change* mengembangkan sistem pengelolaan sampah berbasis *circular economy* yang mendukung konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab (SDG 12). Sementara itu, *TaniHub* memanfaatkan teknologi digital untuk memperbaiki rantai pasok pertanian, meningkatkan kesejahteraan petani, dan memperkuat ketahanan pangan (SDG 2). Contoh-contoh ini menunjukkan bahwa kewirausahaan dapat menjadi sarana efektif untuk mengintegrasikan inovasi bisnis dengan tujuan pembangunan berkelanjutan.

Meskipun peluang yang tersedia sangat besar, terdapat berbagai tantangan dalam mengembangkan kewirausahaan berbasis SDGs. Salah satu tantangan utama adalah kebutuhan untuk menyeimbangkan antara keberlanjutan finansial dan dampak sosial. Tidak semua model bisnis

yang berdampak sosial dapat langsung menghasilkan keuntungan dalam jangka pendek, sehingga diperlukan strategi yang matang dan dukungan ekosistem yang kuat. Selain itu, pengukuran dampak juga menjadi isu penting, karena wirausahawan perlu menunjukkan kontribusi nyata terhadap pencapaian SDGs secara terukur dan transparan.

Kewirausahaan memiliki peran yang sangat strategis dalam mendukung pencapaian SDGs. Dengan kemampuan untuk berinovasi, beradaptasi, dan menciptakan nilai, wirausahawan dapat menjadi penggerak utama dalam menghadirkan solusi terhadap berbagai tantangan global. Integrasi antara tujuan ekonomi dan keberlanjutan tidak hanya memungkinkan terciptanya bisnis yang lebih tangguh, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penguatan kewirausahaan berbasis SDGs menjadi langkah penting dalam membangun masa depan ekonomi yang lebih adil dan berkelanjutan.



BAB X

INTERNASIONALISASI DAN KEWIRAUSAHAAN GLOBAL

A. Teori Internasionalisasi Perusahaan

Proses internasionalisasi perusahaan menjadi salah satu topik utama dalam kajian manajemen internasional dan kewirausahaan global. Salah satu teori yang paling berpengaruh adalah Model Uppsala yang dikembangkan oleh Johanson dan Vahlne (1977, 2009). Model ini menjelaskan bahwa perusahaan memasuki pasar internasional secara bertahap, dimulai dari negara yang memiliki kedekatan psikologis, seperti kesamaan budaya atau bahasa, lalu bergerak ke pasar yang lebih berbeda. Tahapan yang umum dilalui meliputi ekspor tidak langsung, ekspor langsung, penggunaan agen, pendirian anak perusahaan penjualan, hingga produksi di negara tujuan.

Dunning (1980, 1988) mengembangkan kerangka OLI (*Ownership, Location, Internalization*) atau paradigma eklektik untuk menjelaskan keputusan perusahaan dalam melakukan investasi langsung di luar negeri (FDI). Kerangka ini menyatakan bahwa perusahaan akan melakukan ekspansi internasional apabila memiliki tiga keunggulan utama. Pertama, *ownership advantages*, seperti teknologi, merek, atau proses yang dimiliki. Kedua, *location advantages*, yaitu daya tarik negara tujuan seperti ketersediaan sumber daya, ukuran pasar, atau biaya tenaga kerja. Ketiga, *internalization advantages*, yaitu kondisi di mana lebih menguntungkan bagi perusahaan untuk mengelola keunggulan tersebut sendiri daripada menyerahkannya kepada pihak lain melalui mekanisme seperti lisensi.

Porter (1990) dalam *The Competitive Advantage of Nations* menggeser fokus dari perusahaan ke negara, berargumen bahwa keunggulan kompetitif internasional berakar pada kondisi faktor (*factor conditions*), kondisi permintaan (*demand conditions*), industri terkait dan pendukung (*related and supporting industries*), serta strategi dan

persaingan perusahaan (*firm strategy, structure, and rivalry*) yang bersama-sama membentuk *diamond of national competitive advantage*.

B. Born Global dan International New Ventures

Salah satu perubahan penting dalam kajian internasionalisasi adalah munculnya fenomena born global, yaitu perusahaan yang sejak awal sudah berorientasi ke pasar internasional, tanpa melalui tahapan bertahap seperti yang dijelaskan dalam Model Uppsala. Rennie (1993) pertama kali mengidentifikasi fenomena ini melalui studi terhadap perusahaan ekspor di Australia. Oviatt dan McDougall (1994) kemudian mengembangkan kerangka teoritis tentang *international new ventures* (INV), yaitu perusahaan baru yang sejak awal membangun keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan sumber daya lintas negara serta menjual produk atau layanannya ke pasar internasional.

Perkembangan internet dan teknologi digital telah mempercepat serta memperluas kemunculan fenomena born global. Cavusgil dan Knight (2015) menjelaskan bahwa fenomena ini didukung oleh beberapa faktor, seperti kemajuan teknologi komunikasi yang menurunkan biaya koordinasi lintas negara, semakin luasnya jaringan bisnis internasional, kepemilikan aset tidak berwujud seperti pengetahuan, perangkat lunak, dan kekayaan intelektual yang mudah direplikasi, serta meningkatnya permintaan global terhadap produk yang bersifat khusus atau niche. *Startup* digital seperti Spotify, Slack, dan Zoom menjadi contoh perusahaan yang sejak awal langsung menargetkan pasar global.

Zahra, Ireland, dan Hitt (2000) menekankan pentingnya peran pengetahuan dalam proses internasionalisasi *international new ventures* (INV). Mereka menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki pemahaman luas tentang pasar luar negeri, institusi, serta jaringan internasional cenderung mampu berekspansi lebih cepat dan mencapai kinerja yang lebih baik. Industri yang berbasis pengetahuan seperti perangkat lunak, bioteknologi, dan konsultansi banyak melahirkan perusahaan born global karena produknya dapat dipasarkan ke berbagai negara tanpa terikat batasan fisik.

C. Tantangan Menembus Pasar Global

Internasionalisasi menghadirkan berbagai tantangan yang sering tidak disadari oleh wirausahawan yang terlalu optimis. Ghemawat (2001) melalui konsep *CAGE distance framework* menjelaskan bahwa kesulitan dalam operasi lintas negara dipengaruhi oleh empat jenis jarak. Pertama, jarak budaya yang mencakup perbedaan bahasa, agama, dan norma sosial. Kedua, jarak administratif yang berkaitan dengan perbedaan kebijakan, regulasi, dan sistem hukum. Ketiga, jarak geografis yang mencakup faktor fisik seperti jarak, infrastruktur transportasi, dan konektivitas komunikasi. Keempat, jarak ekonomi yang berkaitan dengan perbedaan tingkat pendapatan, sumber daya, dan infrastruktur. Semakin besar perbedaan pada keempat aspek tersebut antara negara asal dan negara tujuan, semakin tinggi biaya serta risiko yang harus ditanggung dalam proses internasionalisasi.

Liability of foreignness merujuk pada biaya tambahan yang harus ditanggung perusahaan asing dibandingkan pesaing lokal, konsep yang diperkenalkan oleh Hymer (1960) dan dikembangkan oleh Zaheer (1995). Perusahaan asing cenderung menghadapi keterbatasan pengetahuan tentang lingkungan setempat, ketidakpahaman terhadap birokrasi, potensi diskriminasi dari konsumen maupun pemerintah, serta biaya koordinasi yang lebih tinggi. Untuk mengurangi hambatan tersebut, perusahaan biasanya menerapkan strategi seperti mengakuisisi perusahaan lokal, membentuk *joint venture* dengan mitra domestik, merekrut tenaga kerja lokal, serta menyesuaikan produk atau layanan agar sesuai dengan preferensi pasar setempat.

Regulasi menjadi salah satu hambatan utama dalam proses internasionalisasi *startup* digital. Aturan perlindungan data seperti GDPR di Eropa, CCPA di California, serta berbagai kebijakan di negara-negara Asia menambah tingkat kompleksitas dalam memenuhi kepatuhan hukum. Model bisnis *platform* yang bersifat disruptif sering kali berbenturan dengan aturan sektoral yang masih dirancang untuk bisnis konvensional, seperti yang terlihat pada tantangan yang dihadapi Uber di berbagai kota dan Airbnb di berbagai negara.

D. Studi Kasus: Samsung dan Xiaomi

Samsung Electronics menjadi contoh penting bagaimana perusahaan dari negara berkembang mampu mencapai posisi pemimpin global. Perusahaan ini berkembang dari produsen komponen elektronik berbiaya rendah menjadi pemain utama dunia dalam memori semikonduktor, panel display, dan smartphone. Transformasi tersebut dicapai melalui kombinasi inovasi, investasi besar pada riset dan pengembangan serta penguatan merek, disertai kemampuan eksekusi operasional yang kuat. Strategi awal sebagai *fast follower* kemudian berkembang menjadi kemampuan untuk memimpin inovasi di industri teknologi global.

Chang (2008) menjelaskan bahwa pada tahap awal Samsung mengandalkan strategi reverse engineering dan improvisasi teknologi untuk mengejar ketertinggalan. Seiring waktu, perusahaan ini membangun kemampuan riset dan pengembangan internal secara sistematis hingga menjadi kekuatan utama. Saat ini Samsung mengalokasikan lebih dari USD 20 miliar per tahun untuk R&D, memiliki lebih dari 60.000 paten, serta mencatat pendapatan tahunan di atas USD 230 miliar. Proses internasionalisasi Samsung juga dilakukan secara terarah melalui pembangunan merek global, seperti lewat sponsor olahraga, kemitraan dengan operator telekomunikasi internasional, dan strategi positioning di segmen premium, yang menunjukkan pendekatan ekspansi global yang terencana.

Xiaomi merepresentasikan model internasionalisasi yang berbeda dan lebih sesuai dengan era digital. Perusahaan yang didirikan oleh Lei Jun pada 2010 ini menerapkan model internet hardware, yaitu menggabungkan perangkat keras berkualitas tinggi dengan harga yang sangat kompetitif serta ekosistem IoT yang saling terhubung. Proses ekspansi globalnya didukung oleh komunitas daring yang aktif serta sistem rantai pasok yang efisien melalui pemanfaatan komponen standar. Pada 2023, Xiaomi telah hadir di lebih dari 100 negara dengan pendapatan global mencapai sekitar USD 35 miliar.



BAB XI

REGULASI, KEBIJAKAN, DAN LINGKUNGAN INSTITUSIONAL

A. Kerangka Kelembagaan Kewirausahaan

Teori kelembagaan menjelaskan alasan perbedaan tingkat dan karakter kewirausahaan antar negara maupun wilayah. North (1990) mendefinisikan institusi sebagai “aturan permainan dalam masyarakat”, yang mencakup aturan formal seperti konstitusi, hukum, regulasi, dan hak kepemilikan, serta aturan informal seperti norma perilaku, kebiasaan, dan kode etik sosial. Kualitas institusi tersebut menjadi faktor utama yang memengaruhi produktivitas ekonomi sekaligus intensitas aktivitas kewirausahaan.

Baumol (1990) menyatakan bahwa jumlah wirausahawan dalam suatu masyarakat cenderung stabil, tetapi kualitas dan dampaknya sangat ditentukan oleh insentif yang dibentuk oleh sistem institusi. Struktur institusional yang memberi ruang bagi pencarian rente, korupsi, atau manipulasi politik dapat mengarahkan kemampuan kewirausahaan ke aktivitas yang tidak produktif atau bahkan merugikan masyarakat. Sebaliknya, institusi yang melindungi hak kepemilikan dan mendorong persaingan pasar akan mengarahkan energi kewirausahaan ke kegiatan yang produktif dan menciptakan nilai ekonomi.

Scott (1995, 2014) menjelaskan tiga pilar institusi yang membentuk lingkungan kelembagaan. Pilar regulatif mencakup aturan formal seperti regulasi, sistem hukum, dan mekanisme penegakan hukum. Pilar normatif berkaitan dengan norma sosial dan nilai yang membentuk harapan serta kewajiban dalam masyarakat. Pilar kognitif-kultural mencakup keyakinan budaya, cara pandang, dan pola pikir yang dianggap wajar dan diterima tanpa dipertanyakan. Ketiga pilar tersebut saling berinteraksi dalam membentuk tingkat dukungan atau hambatan terhadap aktivitas kewirausahaan.

B. Kebijakan Inovasi Komparatif

Kebijakan inovasi merupakan berbagai bentuk intervensi pemerintah yang bertujuan mendorong aktivitas inovatif dalam perekonomian. Instrumen yang digunakan mencakup investasi publik pada pendidikan dan penelitian serta pengembangan, insentif pajak untuk R&D di sektor swasta, pengaturan hak kekayaan intelektual, kebijakan industri, regulasi pasar tenaga kerja dan produk, serta kebijakan persaingan usaha. OECD (2021) mencatat adanya perubahan pendekatan kebijakan inovasi, dari model linear yang menganggap R&D secara langsung menghasilkan inovasi dan pertumbuhan, menuju pendekatan sistemik yang menekankan hubungan kompleks antara berbagai aktor dan institusi dalam ekosistem inovasi.

Studi perbandingan kebijakan inovasi antarnegara memberikan berbagai pembelajaran penting. Korea Selatan berhasil menerapkan *strategi technology catch-up* melalui kebijakan industri yang terarah, investasi besar pada pendidikan sains dan teknik, serta dukungan kuat terhadap konglomerat besar yang berorientasi ekspor. Israel mengembangkan ekosistem *startup nation* melalui investasi pemerintah pada riset dan pengembangan lewat lembaga seperti *Israel Innovation Authority*, program modal ventura pemerintah seperti Yozma, serta pemanfaatan jaringan diaspora di berbagai negara untuk memperkuat inovasi dan konektivitas global (Senor & Singer, 2009).

Tiongkok menjadi contoh eksperimen kebijakan inovasi yang sangat besar skalanya sekaligus menuai perdebatan. Melalui program seperti Made in China 2025, investasi besar dalam kecerdasan buatan dan teknologi strategis, kebijakan *dual circulation*, serta sistem pendidikan yang menekankan STEM, Tiongkok berhasil bertransformasi dari “pabrik dunia” menjadi salah satu kekuatan utama dalam inovasi global dalam kurun waktu dua dekade. Perkembangan ini juga disertai berbagai kritik, seperti isu pencurian kekayaan intelektual, subsidi yang dianggap mengganggu persaingan pasar global, serta dampak geopolitik dari meningkatnya dominasi teknologi Tiongkok (Kennedy, 2015; Huang, 2023).

Tabel 11.1 Kebijakan Inovasi Komparatif: Strategi, Kekuatan, dan Pelajaran

Negara	Strategi Utama	Kekuatan	Kelemahan	Pelajaran Kunci
Israel	Venture Capital gov, R&D intensif, diaspora	<i>Cybersecurity, deep tech</i>	Ketergantungan defense	Jaringan global krusial
Korea Selatan	<i>Industrial policy, chaebol</i>	Skala & rantai pasok	Oligopoli korporat	Investasi jangka panjang
Estonia	<i>Digital governance, e-residency</i>	Infrastruktur digital	Skala kecil	<i>Digital-first policy</i>
Tiongkok	<i>Massive R&D, state backing</i>	Skala & kecepatan	IP concerns, geopolitik	Pasar domestik besar
Finlandia	Pendidikan, welfare, R&D	<i>Deeptech, telkom</i>	Biaya tinggi	<i>Human capital first</i>
Indonesia	BUMN + swasta, regulasi	Pasar besar, digital	Birokrasi, infrastruktur	Ekosistem terintegrasi

Tabel 11.1 menunjukkan bahwa kebijakan inovasi di berbagai negara tidak bersifat seragam, melainkan dipengaruhi oleh karakteristik ekonomi, kapasitas institusional, serta prioritas pembangunan masing-masing negara. Setiap strategi yang diterapkan mencerminkan upaya untuk memaksimalkan keunggulan komparatif sekaligus mengatasi keterbatasan struktural yang dimiliki. Israel, misalnya, menonjolkan kekuatan pada pengembangan teknologi tinggi melalui investasi intensif dalam penelitian dan pengembangan serta dukungan kuat terhadap ekosistem modal ventura. Keberhasilan ini tidak terlepas dari kemampuan negara tersebut dalam memanfaatkan jaringan global dan diaspora sebagai sumber pengetahuan dan konektivitas internasional.

Korea Selatan menunjukkan pendekatan yang berbeda dengan menekankan pada kebijakan industri jangka panjang dan penguatan konglomerat besar sebagai motor penggerak inovasi. Strategi ini berhasil menciptakan skala ekonomi yang besar dan integrasi rantai pasok yang kuat, meskipun menghadirkan tantangan berupa konsentrasi kekuatan ekonomi pada kelompok korporasi tertentu. Sementara itu, Estonia mengadopsi pendekatan digital-first yang menjadikan teknologi sebagai fondasi utama tata kelola pemerintahan dan ekonomi. Meskipun memiliki keterbatasan dalam skala ekonomi, negara ini mampu menciptakan efisiensi tinggi melalui digitalisasi layanan publik dan inovasi berbasis teknologi.

Tiongkok merepresentasikan model intervensi negara yang sangat kuat melalui investasi besar-besaran dalam teknologi strategis dan dukungan kebijakan yang terkoordinasi. Pendekatan ini menghasilkan percepatan inovasi yang signifikan, namun juga memunculkan berbagai tantangan terkait tata kelola, transparansi, dan hubungan geopolitik global. Finlandia, di sisi lain, menempatkan pembangunan sumber daya manusia sebagai prioritas utama melalui sistem pendidikan yang berkualitas dan dukungan terhadap riset, sehingga menghasilkan inovasi berbasis pengetahuan yang berkelanjutan.

Indonesia berada dalam posisi yang unik dengan potensi pasar domestik yang besar dan pertumbuhan ekonomi digital yang pesat. Namun, efektivitas kebijakan inovasi masih menghadapi kendala seperti birokrasi, infrastruktur, dan koordinasi antar lembaga. Oleh karena itu, penguatan ekosistem inovasi yang terintegrasi menjadi kunci untuk mendorong daya saing nasional.

Perbandingan ini menunjukkan bahwa tidak terdapat satu model kebijakan inovasi yang dapat diterapkan secara universal. Keberhasilan suatu negara dalam mendorong inovasi sangat bergantung pada kemampuan menyesuaikan kebijakan dengan kondisi lokal, membangun sinergi antar aktor, serta menjaga keseimbangan antara peran pemerintah dan mekanisme pasar. Hal ini menegaskan pentingnya pendekatan sistemik dalam merancang kebijakan inovasi yang adaptif dan berkelanjutan.

C. Regulasi Teknologi dan Perlindungan Data

Regulasi teknologi menjadi salah satu bidang kebijakan yang berkembang sangat cepat dan memiliki dampak besar terhadap ekosistem kewirausahaan digital. *General Data Protection Regulation* (GDPR) yang diberlakukan di Uni Eropa sejak 2018 merupakan salah satu kerangka perlindungan data paling menyeluruh yang pernah diterapkan. Regulasi ini memberikan hak yang lebih luas kepada individu atas data pribadi mereka serta menetapkan kewajiban yang ketat bagi perusahaan yang mengelola data tersebut. Pengaruh GDPR juga meluas secara global, terlihat dari adopsi prinsip serupa oleh berbagai negara seperti Brasil melalui LGPD dan negara bagian California melalui CCPA.

Regulasi AI menjadi salah satu bidang kebijakan teknologi terbaru yang berkembang pesat. Uni Eropa melalui EU AI Act yang diadopsi pada 2024 menjadi wilayah pertama yang menerapkan regulasi menyeluruh berbasis tingkat risiko untuk kecerdasan buatan. Aturan ini membagi sistem AI ke dalam empat kategori, yaitu risiko yang tidak dapat diterima dan dilarang, risiko tinggi yang memerlukan pengawasan ketat, risiko terbatas yang wajib memenuhi ketentuan transparansi, serta risiko minimal yang tidak diatur secara khusus. Kebijakan ini diperkirakan memiliki pengaruh global karena banyak perusahaan yang beroperasi di pasar Uni Eropa harus menyesuaikan diri dengan ketentuan tersebut.

Kebijakan antitrust dan regulasi persaingan pada *platform* digital menjadi perhatian utama di berbagai negara. Gugatan terhadap Google, Apple, Meta, dan Amazon di Amerika Serikat serta Uni Eropa menunjukkan kekhawatiran bahwa *platform* besar dapat menyalahgunakan dominasi pasar untuk melemahkan persaingan dan menghambat inovasi. *Digital Markets Act* (DMA) di Eropa menetapkan kewajiban bagi *platform* besar yang berperan sebagai *gatekeeper* untuk membuka akses bagi kompetitor. Kebijakan ini menghadirkan hambatan bagi perusahaan besar, sekaligus memberikan kesempatan bagi wirausahawan untuk memanfaatkan kewajiban interoperabilitas guna meningkatkan daya saing di pasar digital.

D. Studi Kasus: Kebijakan *Startup* Indonesia

Indonesia telah mengembangkan kerangka kebijakan yang semakin komprehensif untuk mendukung ekosistem *startup* dan inovasi. Beberapa inisiatif kebijakan kunci mencakup: Gerakan Nasional 1000 *Startup* Digital yang diluncurkan Kominfo pada 2016 untuk menghasilkan 1.000 *startup* berkualitas; pembentukan Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) yang mengintegrasikan berbagai lembaga riset pemerintah; dan berbagai regulasi yang memfasilitasi fintech (OJK Sandbox), *healthtech* (regulasi telemedisin), dan *e-commerce* (Permendag *e-commerce*).

Omnibus Law atau Undang-Undang Cipta Kerja yang disahkan pada 2020 menjadi salah satu reformasi regulasi paling besar di Indonesia karena menyederhanakan lebih dari 1.000 pasal yang tersebar dalam 79 undang-undang. Dari sisi kewirausahaan, kebijakan ini membawa sejumlah perubahan penting, seperti penyederhanaan proses perizinan melalui sistem *Online Single Submission* (OSS), kemudahan pendirian Perusahaan Perseorangan bagi UMKM, pelonggaran aturan investasi asing di berbagai sektor, serta reformasi ketenagakerjaan yang bertujuan meningkatkan fleksibilitas pasar tenaga kerja.

Program Prakerja merupakan kebijakan inovatif yang menggabungkan pelatihan vokasional dengan sistem *platform* digital berbasis *marketplace*. Melalui kerja sama dengan berbagai *platform* seperti Tokopedia, Bukalapak, Pijar Mahir, dan Karier.mu, peserta dapat memilih ratusan program pelatihan dari berbagai penyedia. OECD (2021) menilai Prakerja sebagai salah satu bentuk respons kebijakan yang inovatif dalam menghadapi dampak pandemi COVID-19, meskipun masih terdapat sejumlah tantangan dalam pelaksanaannya yang perlu diperbaiki agar manfaatnya lebih optimal.



BAB XII

MASA DEPAN KEWIRAUSAHAAN INOVATIF

A. Tren Global Kewirausahaan 2030

Arah perkembangan kewirausahaan global menuju tahun 2030 dipengaruhi oleh berbagai megatren yang saling berinteraksi dan membentuk struktur ekonomi dunia secara mendasar. *McKinsey Global Institute* (2023) mengidentifikasi sejumlah tren utama yang akan menjadi pendorong transformasi ekonomi global. Di antara tren tersebut, beberapa yang paling relevan bagi kewirausahaan adalah perubahan demografis berupa peningkatan usia harapan hidup yang mendorong munculnya ekonomi lansia (*silver economy*), urbanisasi yang diperkirakan membuat sekitar 75% populasi dunia tinggal di wilayah perkotaan pada tahun 2050, serta perkembangan otomasi dan kecerdasan buatan yang secara simultan menggantikan sekaligus menciptakan jenis pekerjaan baru. Selain itu, perubahan iklim mendorong investasi besar dalam transisi energi yang diperkirakan mencapai USD 26 triliun, sementara perluasan konektivitas digital membuka akses bagi sekitar 5 miliar pengguna internet baru, terutama dari negara berkembang. Kombinasi tren ini menciptakan lanskap baru yang penuh tantangan sekaligus peluang bagi para wirausahawan.

Perubahan dalam dunia kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi arah kewirausahaan global. *World Economic Forum* (2023) dalam laporan *Future of Jobs Report* memproyeksikan bahwa dalam periode 2023–2027, perkembangan teknologi, khususnya kecerdasan buatan dan *machine learning*, akan menyebabkan hilangnya sekitar 83 juta pekerjaan secara global, sekaligus menciptakan sekitar 69 juta pekerjaan baru. Perubahan ini menghasilkan selisih negatif sekitar 14 juta pekerjaan, yang mencerminkan terjadinya restrukturisasi besar dalam pasar tenaga kerja. Pekerjaan yang hilang umumnya bersifat rutin dan mudah diotomatisasi, sementara pekerjaan yang muncul menuntut kemampuan yang lebih kompleks seperti kreativitas, pemecahan

masalah, serta kolaborasi antara manusia dan teknologi. Kondisi ini menunjukkan bahwa kewirausahaan di masa depan akan semakin berbasis pada pengetahuan, inovasi, dan kemampuan adaptasi.

Dalam konteks tersebut, peluang kewirausahaan menuju 2030 diperkirakan akan terkonsentrasi pada beberapa domain strategis yang didorong oleh kebutuhan global. Pertama, bidang *climate tech* berkembang sebagai respons terhadap tantangan perubahan iklim. Peluang dalam sektor ini mencakup pengembangan energi terbarukan, teknologi penangkapan karbon, sistem jaringan listrik pintar, serta inovasi dalam sistem pangan berkelanjutan. Kedua, *health tech* menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya kebutuhan layanan kesehatan yang lebih efisien dan personal. Inovasi di bidang ini meliputi diagnosis berbasis kecerdasan buatan, terapi presisi berbasis genomik, serta teknologi yang mendukung penuaan yang sehat.

Ketiga, sektor *ed tech* mengalami pertumbuhan pesat seiring dengan perubahan cara belajar dan kebutuhan akan peningkatan keterampilan secara berkelanjutan. Platform pembelajaran berbasis AI, sistem sertifikasi keterampilan, serta konsep pembelajaran sepanjang hayat menjadi bagian penting dalam menjawab kebutuhan tenaga kerja masa depan. Keempat, *fintech* terus berkembang dalam mendorong inklusi keuangan dan inovasi layanan keuangan. Model seperti *embedded finance* dan keuangan terdesentralisasi membuka akses yang lebih luas terhadap layanan keuangan, terutama bagi masyarakat yang sebelumnya belum terjangkau oleh sistem perbankan konvensional.

Kelima, bidang *deeptech* menjadi salah satu area dengan potensi disruptif yang tinggi. Inovasi dalam komputasi kuantum, material canggih, dan biologi sintetis tidak hanya membuka peluang bisnis baru, tetapi juga berpotensi mengubah cara manusia memecahkan masalah kompleks di berbagai sektor. Meskipun membutuhkan investasi besar dan waktu pengembangan yang panjang, *deeptech* menawarkan peluang jangka panjang yang signifikan bagi wirausahawan yang memiliki kapasitas inovasi tinggi.

Tren global kewirausahaan menuju 2030 menunjukkan bahwa masa depan bisnis akan sangat dipengaruhi oleh interaksi antara teknologi, perubahan demografis, dan tantangan global seperti perubahan iklim. Wirausahawan yang mampu memahami dan memanfaatkan megatren ini akan memiliki peluang besar untuk

menciptakan nilai dan berkontribusi terhadap transformasi ekonomi global. Namun, keberhasilan dalam memanfaatkan peluang tersebut sangat bergantung pada kemampuan untuk beradaptasi, berinovasi, serta mengembangkan solusi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat yang terus berubah.

B. Kewirausahaan dan Perubahan Iklim

Perubahan iklim menjadi tantangan besar bagi keberlanjutan kehidupan sekaligus membuka peluang kewirausahaan dalam skala yang belum pernah terjadi sebelumnya. IPCC (2023) dalam *Sixth Assessment Report* menyatakan bahwa pembatasan kenaikan suhu global di bawah 1,5°C menuntut perubahan besar pada sistem energi, transportasi, pertanian, dan industri, yang seluruhnya merupakan sektor kaya peluang inovasi. *International Energy Agency* (2023) memperkirakan bahwa transisi menuju energi bersih membutuhkan investasi global sekitar USD 4 triliun setiap tahun hingga 2030.

Kewirausahaan di bidang *climate tech* mengalami pertumbuhan yang sangat pesat. PwC (2023) mencatat bahwa investasi modal ventura pada sektor ini meningkat dari USD 16 miliar pada 2016 menjadi USD 70 miliar pada 2022. Investasi terbesar mengalir ke sektor transportasi dan mobilitas, pertanian serta penggunaan lahan, energi, serta lingkungan binaan. Di Indonesia, perkembangan ekosistem ini terlihat melalui hadirnya *startup* seperti Xurya yang berfokus pada energi surya atap, Electrum yang bergerak di kendaraan listrik dan baterai, serta TaniHub yang mendukung pertanian berkelanjutan.

Circular economy merupakan konsep ekonomi yang menghapus konsep limbah dengan cara mempertahankan produk, komponen, dan material agar tetap digunakan pada nilai tertinggi selama mungkin. Model ini menggantikan sistem ekonomi linear yang berbasis *take-make-dispose*. Ellen MacArthur Foundation (2023) memperkirakan bahwa peralihan menuju *circular economy* dapat menciptakan peluang ekonomi hingga USD 4,5 triliun pada 2030 sekaligus menurunkan emisi gas rumah kaca sebesar 45%. Para wirausahawan di berbagai negara mulai membangun model bisnis berbasis prinsip ini, seperti layanan fashion berbasis penyewaan dan pendekatan *product-as-a-service* dalam sektor manufaktur.

Tabel 12.1 Peta Peluang Kewirausahaan Climate Tech Menuju 2030

Sektor <i>Climate Tech</i>	Inovasi Kunci	Contoh <i>Startup</i>	Potensi Pasar 2030
Energi Terbarukan	Solar, angin, <i>storage</i>	Xurya, Nextracker, Fluence	USD 2 T+
Mobilitas Listrik	EV, baterai, <i>charging</i>	Tesla, Electrum, NIO	USD 800 Bn
<i>Agrifood Tech</i>	<i>Alt protein, precision agri</i>	<i>Impossible Foods, Meatless</i>	USD 500 Bn
<i>Carbon Management</i>	CCS, <i>carbon markets</i>	<i>Climeworks, Pachama</i>	USD 200 Bn
<i>Green Hydrogen</i>	Produksi & distribusi H2	Nel ASA, ITM Power	USD 150 Bn
Bangunan Hijau	Efisiensi, material baru	<i>View Inc, Material Bank</i>	USD 250 Bn

Tabel 12.1 menunjukkan bahwa peluang kewirausahaan dalam sektor *climate tech* tersebar luas di berbagai bidang strategis yang memiliki keterkaitan langsung dengan upaya mitigasi dan adaptasi terhadap perubahan iklim. Setiap sektor menghadirkan karakteristik inovasi yang berbeda, sekaligus menawarkan potensi pasar yang sangat besar hingga tahun 2030. Energi terbarukan, misalnya, menjadi sektor dengan potensi terbesar karena perannya yang krusial dalam menggantikan sumber energi fosil. Inovasi dalam teknologi panel surya, turbin angin, serta sistem penyimpanan energi menjadi fondasi utama dalam transisi menuju sistem energi yang lebih bersih dan berkelanjutan.

Perkembangan kewirausahaan berbasis perubahan iklim tidak hanya mencerminkan respons terhadap tekanan lingkungan, tetapi juga menunjukkan transformasi mendasar dalam logika penciptaan nilai ekonomi. Model bisnis yang sebelumnya berorientasi pada eksploitasi sumber daya kini mulai bergeser menuju pendekatan regeneratif yang menekankan efisiensi, sirkularitas, dan keberlanjutan jangka panjang. Pergeseran ini menciptakan lanskap kompetisi baru, di mana keunggulan

tidak lagi ditentukan semata oleh biaya produksi atau skala operasi, melainkan oleh kemampuan dalam mengintegrasikan inovasi teknologi dengan prinsip keberlanjutan.

Dalam dinamika ini, kewirausahaan *climate tech* menjadi arena interaksi antara teknologi, kebijakan, dan pasar. Intervensi pemerintah melalui regulasi emisi, insentif energi terbarukan, serta kebijakan harga karbon menciptakan sinyal ekonomi yang kuat bagi pelaku usaha untuk berinovasi. Mekanisme pasar karbon, misalnya, tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendalian emisi, tetapi juga membuka peluang bisnis baru dalam perdagangan karbon, pengukuran emisi, serta layanan verifikasi dan pelaporan. Hal ini memperluas spektrum kewirausahaan ke ranah yang sebelumnya didominasi oleh kebijakan publik.

Pada saat yang sama, peran teknologi digital semakin mempercepat inovasi dalam sektor *climate tech*. Integrasi *artificial intelligence*, *Internet of Things*, dan *big data analytics* memungkinkan pengelolaan energi yang lebih efisien, optimalisasi rantai pasok, serta pemantauan dampak lingkungan secara real-time. Teknologi ini menciptakan peluang bagi wirausahawan untuk mengembangkan solusi yang lebih presisi dan skalabel, sekaligus meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya.

Sektor energi terbarukan, yang menempati posisi strategis dalam tabel, menunjukkan dinamika inovasi yang sangat cepat. Penurunan biaya produksi panel surya dan turbin angin dalam satu dekade terakhir telah mengubah struktur ekonomi energi global. Wirausahawan tidak hanya berperan sebagai penyedia teknologi, tetapi juga sebagai inovator dalam model distribusi energi, seperti *peer-to-peer energy trading*, *microgrid*, dan layanan energi berbasis langganan. Model ini memungkinkan desentralisasi sistem energi, yang memberikan akses lebih luas kepada masyarakat sekaligus meningkatkan ketahanan energi.

Mobilitas listrik juga mengalami transformasi yang signifikan melalui integrasi antara teknologi kendaraan, infrastruktur, dan *platform* digital. Wirausahawan di sektor ini tidak hanya berfokus pada produksi kendaraan listrik, tetapi juga pada pengembangan ekosistem pendukung seperti jaringan pengisian daya, sistem manajemen baterai, serta layanan berbasis data untuk optimasi penggunaan kendaraan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa inovasi tidak terjadi secara terisolasi, melainkan

melalui integrasi berbagai komponen dalam satu sistem yang saling terhubung.

Dalam sektor *agrifood tech*, inovasi didorong oleh kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas sekaligus mengurangi dampak lingkungan. Teknologi pertanian presisi memungkinkan penggunaan input seperti air, pupuk, dan pestisida secara lebih efisien, sehingga mengurangi limbah dan emisi. Pengembangan protein alternatif, seperti *plant-based* dan *cultured meat*, juga membuka peluang baru dalam memenuhi kebutuhan pangan global tanpa meningkatkan tekanan terhadap sumber daya alam. Wirausahawan di sektor ini berperan sebagai penghubung antara teknologi, petani, dan konsumen dalam menciptakan sistem pangan yang lebih berkelanjutan.

Sektor *carbon management* menghadirkan peluang yang unik karena berfokus pada pengurangan dan pengelolaan emisi yang telah dihasilkan. Teknologi carbon capture and storage, serta solusi berbasis alam seperti reforestasi dan konservasi ekosistem, menjadi bagian penting dalam strategi mitigasi perubahan iklim. Wirausahawan dapat memanfaatkan peluang ini melalui pengembangan proyek karbon, layanan konsultasi, serta *platform* digital yang menghubungkan pembeli dan penjual kredit karbon.

Green hydrogen muncul sebagai salah satu inovasi yang memiliki potensi disruptif dalam sektor energi. Sebagai sumber energi bersih yang dapat digunakan dalam berbagai aplikasi industri, hydrogen menawarkan solusi untuk dekarbonisasi sektor yang sulit dijangkau oleh energi listrik, seperti industri baja dan transportasi berat. Pengembangan teknologi produksi, penyimpanan, dan distribusi hydrogen menjadi area yang sangat menarik bagi investasi dan inovasi.

Sektor bangunan hijau juga menunjukkan potensi yang besar dalam mengurangi emisi melalui peningkatan efisiensi energi dan penggunaan material ramah lingkungan. Inovasi dalam desain arsitektur, teknologi pendingin, serta sistem manajemen energi memungkinkan pengurangan konsumsi energi secara signifikan. Wirausahawan di sektor ini tidak hanya berfokus pada pembangunan gedung baru, tetapi juga pada retrofit bangunan lama untuk meningkatkan kinerja lingkungan.

Di Indonesia, peluang kewirausahaan dalam climate tech semakin relevan mengingat tantangan lingkungan yang dihadapi, seperti deforestasi, polusi udara, serta kerentanan terhadap perubahan iklim.

Wirausahawan lokal memiliki keunggulan dalam memahami konteks geografis dan sosial, yang memungkinkan pengembangan solusi yang lebih tepat sasaran. Kolaborasi dengan investor global dan lembaga internasional dapat mempercepat pengembangan teknologi serta memperluas akses pasar. Namun, pengembangan kewirausahaan climate tech juga menghadapi berbagai tantangan. Tingginya kebutuhan investasi awal, ketidakpastian regulasi, serta risiko teknologi menjadi hambatan yang harus diatasi. Selain itu, adopsi teknologi baru sering kali membutuhkan perubahan perilaku konsumen dan pelaku industri, yang memerlukan waktu dan strategi komunikasi yang efektif.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, kolaborasi menjadi kunci utama. Kemitraan antara sektor publik, swasta, dan masyarakat sipil dapat menciptakan sinergi yang diperlukan untuk mempercepat inovasi dan adopsi teknologi. Program inkubasi dan akselerasi yang berfokus pada climate tech juga dapat membantu wirausahawan dalam mengembangkan ide menjadi solusi yang siap diimplementasikan. Peran investor juga semakin penting dalam mendorong pertumbuhan sektor ini. Selain venture capital, munculnya *impact investors* yang berfokus pada keberlanjutan memberikan sumber pendanaan alternatif bagi *startup climate tech*. Investor ini tidak hanya mengejar keuntungan finansial, tetapi juga dampak sosial dan lingkungan, sehingga mendorong terciptanya model bisnis yang lebih bertanggung jawab.

Perubahan iklim telah mengubah cara pandang terhadap kewirausahaan, dari sekadar aktivitas ekonomi menjadi bagian dari solusi global. Wirausahawan tidak hanya berperan sebagai pencipta nilai ekonomi, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menghadirkan solusi terhadap tantangan lingkungan yang kompleks. Hal ini menuntut pendekatan yang lebih holistik, yang mengintegrasikan aspek teknologi, ekonomi, dan sosial dalam satu kerangka inovasi.

Kewirausahaan *climate tech* diperkirakan akan terus berkembang seiring dengan meningkatnya kesadaran global terhadap pentingnya keberlanjutan. Wirausahawan yang mampu mengidentifikasi peluang dalam transisi menuju ekonomi rendah karbon akan memiliki posisi strategis dalam menciptakan nilai yang berkelanjutan. Integrasi antara inovasi teknologi, kebijakan yang mendukung, serta perubahan perilaku masyarakat akan menjadi faktor penentu dalam keberhasilan transformasi ini. Dengan demikian, perubahan iklim tidak hanya

menghadirkan tantangan, tetapi juga membuka ruang bagi lahirnya paradigma baru dalam kewirausahaan. Paradigma ini menempatkan keberlanjutan sebagai inti dari inovasi, serta mendorong terciptanya model bisnis yang tidak hanya menguntungkan, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap masa depan planet dan generasi mendatang.

C. Human-AI Collaboration

Masa depan kewirausahaan akan semakin ditandai oleh kolaborasi yang mendalam antara manusia dan kecerdasan buatan, bukan dalam bentuk penggantian peran manusia, melainkan penguatan kemampuan manusia melalui teknologi. Dalam konteks ini, AI berfungsi sebagai alat augmentasi yang memperluas kapasitas berpikir, analisis, dan pengambilan keputusan manusia. Erik Brynjolfsson dan Andrew McAfee (2014) menjelaskan dampak teknologi digital, termasuk AI, melalui dua konsep utama, yaitu *bounty* dan *spread*. *Bounty* merujuk pada peningkatan produktivitas dan penciptaan kekayaan yang dihasilkan oleh teknologi, sementara *spread* menggambarkan meningkatnya kesenjangan antara individu atau organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi tersebut dengan yang tidak. Dalam konteks kewirausahaan, hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh akses terhadap teknologi, tetapi juga oleh kemampuan untuk mengintegrasikannya secara strategis dalam model bisnis.

Kolaborasi manusia dan AI menuntut pemahaman yang jelas mengenai keunggulan masing-masing pihak. Daniel Kahneman, Olivier Sibony, dan Cass Sunstein (2021) dalam *Noise: A Flaw in Human Judgment* membedakan antara dua jenis kesalahan dalam pengambilan keputusan manusia, yaitu *bias* dan *noise*. *Bias* merupakan kesalahan sistematis yang cenderung konsisten, sedangkan *noise* adalah variasi acak dalam penilaian yang menyebabkan inkonsistensi. AI memiliki keunggulan dalam mengurangi noise karena mampu menghasilkan keputusan yang konsisten, terstandarisasi, dan dapat diskalakan dalam skala besar. Hal ini menjadikan AI sangat efektif dalam tugas-tugas yang membutuhkan presisi, pengolahan data dalam jumlah besar, serta pengambilan keputusan berbasis pola.

Namun demikian, terdapat sejumlah kemampuan yang hingga saat ini tetap menjadi keunggulan manusia. Kreativitas, empati, penilaian

etis dalam situasi baru, serta pemahaman terhadap konteks sosial yang kompleks merupakan aspek yang sulit direplikasi oleh mesin. Oleh karena itu, model kolaborasi yang paling efektif bukanlah menggantikan manusia dengan AI, tetapi membagi peran secara cerdas berdasarkan keunggulan komparatif masing-masing. Wirausahawan yang mampu merancang sistem kerja di mana AI menangani tugas-tugas analitis dan repetitif, sementara manusia fokus pada aspek strategis, kreatif, dan relasional, akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan.

Dalam perkembangan terbaru, muncul fenomena *generative AI entrepreneurship*, yaitu model bisnis yang dibangun dengan memanfaatkan kemampuan AI generatif dalam menciptakan konten, analisis, maupun solusi berbasis data. CB Insights (2024) mencatat bahwa lebih dari 500 startup di bidang ini memperoleh pendanaan sepanjang tahun 2023 dengan total investasi melebihi USD 25 miliar. Hal ini menunjukkan bahwa AI generatif telah menjadi salah satu sektor dengan pertumbuhan tercepat dalam ekosistem kewirausahaan global. Startup di bidang ini memanfaatkan teknologi untuk menghasilkan teks, gambar, kode, hingga simulasi yang sebelumnya membutuhkan intervensi manusia secara intensif.

Meskipun peluangnya besar, kewirausahaan berbasis AI generatif juga menghadapi tantangan strategis yang signifikan, terutama dalam hal diferensiasi. Banyak startup menggunakan *foundation models* yang sama atau serupa, sehingga keunggulan teknologi dasar menjadi relatif mudah ditiru. Dalam kondisi ini, keunggulan kompetitif tidak lagi terletak pada teknologi itu sendiri, melainkan pada bagaimana teknologi tersebut diintegrasikan dalam konteks bisnis yang spesifik. Faktor seperti kepemilikan data *proprietary*, integrasi dalam alur kerja pengguna, kedalaman hubungan dengan pelanggan, serta keahlian domain menjadi penentu utama keberhasilan. Kombinasi elemen-elemen ini menciptakan nilai unik yang sulit direplikasi oleh pesaing.

Kolaborasi antara manusia dan AI akan menjadi fondasi utama dalam perkembangan kewirausahaan di masa depan. Wirausahawan tidak hanya dituntut untuk memahami teknologi, tetapi juga mampu merancang interaksi yang optimal antara manusia dan mesin. Dengan memanfaatkan kekuatan AI dalam meningkatkan efisiensi dan konsistensi, serta mengandalkan keunggulan manusia dalam kreativitas dan pemahaman kontekstual, kewirausahaan dapat berkembang ke arah

yang lebih inovatif dan berkelanjutan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membuka peluang baru dalam menciptakan nilai ekonomi dan sosial di era digital.

D. Roadmap Kewirausahaan Indonesia

Indonesia berada pada titik penting dalam perkembangan ekonominya. Struktur demografis yang didominasi populasi muda, dengan lebih dari 60% penduduk berusia di bawah 40 tahun, menjadi modal besar bagi dinamika kewirausahaan. Pertumbuhan penetrasi digital yang cepat, tercermin dari lebih dari 212 juta pengguna internet pada 2023, memperluas akses terhadap teknologi dan pasar digital. Kelas menengah yang terus berkembang, posisi strategis di kawasan ASEAN, serta kekayaan sumber daya alam memperkuat potensi tersebut. *Bain & Company* (2023) memperkirakan bahwa ekonomi digital Indonesia akan menjadi yang terbesar di Asia Tenggara dengan nilai sekitar USD 130 miliar pada 2025.

Namun, untuk mewujudkan potensi ini, beberapa tantangan struktural harus diatasi. McKinsey Indonesia (2022) mengidentifikasi lima prioritas transformasi: (1) meningkatkan kualitas SDM melalui reformasi pendidikan dan pelatihan vokasional yang relevan dengan kebutuhan ekonomi digital; (2) mempercepat pembangunan infrastruktur digital termasuk konektivitas *broadband* di luar Jawa; (3) memperdalam ekosistem keuangan untuk mendukung pembiayaan UMKM dan *startup*; (4) menyederhanakan regulasi dan memperkuat kepastian hukum untuk investasi; dan (5) mengembangkan industri manufaktur dengan nilai tambah tinggi yang terintegrasi dengan ekosistem digital.

Kewirausahaan inovatif di Indonesia dalam satu dekade ke depan diperkirakan berkembang melalui tiga tahap utama. Tahap pertama yang sudah berjalan mencakup digitalisasi layanan konsumen seperti *e-commerce*, transportasi, pembayaran digital, dan hiburan. Tahap kedua yang sedang tumbuh meliputi digitalisasi sektor bisnis dan industri, termasuk perangkat lunak sebagai layanan untuk UKM, digitalisasi rantai pasok, serta pengembangan agritech, healthtech, dan edtech. Tahap ketiga yang masih berada pada tahap awal mencakup inovasi teknologi mendalam seperti kecerdasan buatan, bioteknologi, energi terbarukan, dan manufaktur canggih. Keberhasilan wirausahawan

Indonesia ditentukan oleh kemampuan mengelola ketiga tahap tersebut melalui pemahaman kuat terhadap kondisi lokal serta keterhubungan dengan standar dan jaringan global.

Visi kewirausahaan inovatif Indonesia tidak seharusnya hanya meniru model yang berhasil di Barat atau Tiongkok. Indonesia memiliki karakteristik yang khas, seperti keberagaman budaya, semangat gotong royong, posisi strategis di kawasan ASEAN, serta kekayaan biodiversitas yang dapat menjadi sumber keunggulan dalam persaingan global. Wirausahawan Indonesia yang unggul diharapkan mampu menciptakan solusi yang berangkat dari kebutuhan dan kondisi lokal, namun tetap memiliki kualitas dan ambisi yang setara dengan standar internasional. Perjalanan dari ide menuju dampak nyata, serta dari inovasi menuju perubahan yang lebih luas, menjadi inti dari kewirausahaan inovatif yang relevan bagi Indonesia dan dunia.

Transformasi kewirausahaan Indonesia pada dekade mendatang tidak hanya ditentukan oleh faktor internal seperti demografi dan adopsi teknologi, tetapi juga oleh dinamika global yang semakin kompleks. Globalisasi yang mengalami redefinisi akibat ketegangan geopolitik, fragmentasi rantai pasok, serta pergeseran pusat pertumbuhan ekonomi menuju Asia memberikan peluang sekaligus tantangan strategis bagi pelaku usaha di Indonesia. Dalam situasi ini, kewirausahaan tidak lagi sekadar aktivitas ekonomi mikro, melainkan menjadi instrumen strategis dalam memperkuat kedaulatan ekonomi nasional dan daya saing global.

Salah satu aspek penting dalam roadmap kewirausahaan Indonesia adalah penguatan kualitas sumber daya manusia sebagai fondasi utama inovasi. Ketersediaan talenta digital, insinyur, ilmuwan data, dan wirausahawan berorientasi teknologi menjadi faktor penentu dalam menciptakan ekosistem yang kompetitif. Reformasi pendidikan harus diarahkan pada pengembangan keterampilan abad ke-21, termasuk kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan literasi digital. Pendekatan pembelajaran berbasis proyek, integrasi antara pendidikan formal dan industri, serta penguatan program kewirausahaan di perguruan tinggi menjadi langkah strategis dalam mencetak generasi wirausahawan masa depan.

Pengembangan talenta tidak hanya terbatas pada aspek teknis, tetapi juga mencakup pembangunan *entrepreneurial mindset*. Pola pikir yang adaptif, berani mengambil risiko, serta mampu melihat peluang di

tengah ketidakpastian menjadi karakter yang harus ditanamkan sejak dini. Budaya yang menghargai inovasi dan tidak mengstigmatisasi kegagalan sebagai sesuatu yang negatif perlu diperkuat untuk mendorong lahirnya lebih banyak wirausahawan inovatif.

Infrastruktur digital merupakan elemen krusial lainnya dalam roadmap ini. Akses terhadap internet berkecepatan tinggi, pusat data, serta teknologi cloud menjadi prasyarat bagi pengembangan bisnis berbasis digital. Pemerataan infrastruktur di luar Pulau Jawa menjadi agenda penting untuk memastikan bahwa peluang kewirausahaan tidak hanya terpusat di kota-kota besar, tetapi juga dapat berkembang di daerah-daerah lain. Hal ini akan mendorong inklusi ekonomi serta mengurangi kesenjangan regional.

Ekosistem keuangan juga memegang peran vital dalam mendukung pertumbuhan kewirausahaan. Akses terhadap pembiayaan yang inklusif dan beragam, mulai dari perbankan, fintech, venture capital, hingga *crowdfunding*, menjadi faktor penentu dalam keberlangsungan usaha. Inovasi dalam layanan keuangan digital telah membuka peluang baru bagi UMKM untuk mendapatkan akses modal yang sebelumnya sulit dijangkau. Integrasi antara teknologi dan layanan keuangan memungkinkan proses pembiayaan yang lebih cepat, transparan, dan efisien.

Di sisi regulasi, simplifikasi birokrasi dan peningkatan kepastian hukum menjadi kunci dalam menciptakan iklim usaha yang kondusif. Regulasi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi diperlukan untuk mengakomodasi model bisnis baru tanpa menghambat inovasi. Pendekatan *regulatory sandbox* dapat menjadi solusi dalam menguji inovasi sebelum diterapkan secara luas, sehingga risiko dapat diminimalkan tanpa menghambat perkembangan teknologi.

Integrasi antara sektor tradisional dan digital juga menjadi agenda strategis dalam roadmap kewirausahaan Indonesia. Digitalisasi sektor pertanian, perikanan, dan manufaktur dapat meningkatkan produktivitas serta membuka akses pasar yang lebih luas. Teknologi seperti Internet of Things (IoT), *blockchain*, dan artificial intelligence dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, serta kualitas produk. Hal ini akan memperkuat daya saing produk Indonesia di pasar global.

Secara global, kewirausahaan Indonesia harus mampu memanfaatkan peluang dari integrasi ekonomi regional melalui ASEAN. Posisi Indonesia sebagai ekonomi terbesar di kawasan memberikan keunggulan dalam menarik investasi serta membangun jaringan bisnis regional. Kolaborasi antarnegara dalam pengembangan teknologi, perdagangan digital, serta mobilitas talenta akan memperkuat posisi Indonesia dalam ekosistem global.

Gelombang ketiga kewirausahaan yang berbasis teknologi mendalam membutuhkan investasi besar dalam penelitian dan pengembangan. Kolaborasi antara pemerintah, akademisi, dan industri menjadi kunci dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan. Penguatan lembaga riset, peningkatan anggaran R&D, serta insentif bagi perusahaan yang berinvestasi dalam inovasi menjadi langkah strategis dalam membangun kapasitas teknologi nasional.

Selain itu, keberlanjutan harus menjadi prinsip utama dalam pengembangan kewirausahaan. Integrasi aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam model bisnis tidak hanya meningkatkan daya tarik bagi investor, tetapi juga memastikan keberlanjutan jangka panjang. Wirausahawan Indonesia memiliki peluang besar untuk mengembangkan solusi berbasis keberlanjutan, terutama dalam sektor energi terbarukan, pengelolaan limbah, serta ekonomi sirkular.

Peran pemerintah sebagai fasilitator dan katalis menjadi sangat penting dalam mengarahkan perkembangan ekosistem kewirausahaan. Kebijakan yang mendukung inovasi, insentif pajak, serta program inkubasi dan akselerasi dapat mempercepat pertumbuhan *startup*. Kemitraan antara sektor publik dan swasta juga perlu diperkuat untuk menciptakan sinergi yang optimal. Di sisi lain, kolaborasi antar pelaku ekosistem menjadi faktor penentu dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan. Hubungan antara *startup*, perusahaan besar, universitas, dan lembaga riset harus diperkuat untuk menciptakan aliran pengetahuan dan teknologi yang dinamis. Model *open innovation* memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan ide dan teknologi dari berbagai sumber, sehingga mempercepat proses inovasi.

Perkembangan teknologi seperti artificial intelligence, *blockchain*, dan Internet of Things akan terus mengubah lanskap kewirausahaan. Wirausahawan yang mampu mengadopsi dan mengintegrasikan teknologi ini dalam model bisnis mereka akan

memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi menjadi kunci dalam mempertahankan relevansi di pasar yang terus berkembang. Dalam perjalanan menuju 2030, kewirausahaan Indonesia diharapkan mampu berkontribusi secara signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat. Transformasi ini membutuhkan komitmen dari seluruh pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, sektor swasta, akademisi, dan masyarakat.

Keberhasilan roadmap ini tidak hanya diukur dari jumlah *startup* yang berhasil, tetapi juga dari dampak yang dihasilkan terhadap masyarakat dan lingkungan. Kewirausahaan yang berorientasi pada solusi akan menjadi pendorong utama dalam menghadapi berbagai tantangan global, termasuk perubahan iklim, ketimpangan ekonomi, serta transformasi digital.

Arah masa depan kewirausahaan Indonesia menunjukkan potensi yang sangat besar untuk menjadi kekuatan utama dalam ekonomi global. Dengan strategi yang tepat, pengelolaan sumber daya yang efektif, serta kolaborasi yang kuat antar pemangku kepentingan, Indonesia dapat membangun ekosistem kewirausahaan yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga inklusif dan berkelanjutan. Perjalanan ini menuntut kepemimpinan yang visioner, keberanian untuk berinovasi, serta komitmen untuk menciptakan nilai yang bermakna bagi masyarakat. Wirausahawan Indonesia memiliki peran strategis dalam membentuk masa depan ekonomi bangsa, menjadikan inovasi sebagai pendorong utama transformasi, serta membawa Indonesia menuju posisi yang lebih kuat dalam peta ekonomi global.

"The best way to predict the future is to create it." (Peter Drucker, 1985)



DAFTAR PUSTAKA

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7), 40–47.
- Airbnb Inc. (2023). Annual Report 2023. San Francisco: Airbnb, Inc.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493–520.
- Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 604–633.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.
- Baghai, M., Coley, S., & White, D. (1999). *The alchemy of growth*. Perseus Books.
- Bain & Company. (2023). *e-Conomy SEA 2023*. Google, Temasek, Bain & Company.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275–294.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31–56.
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893–921.
- Bayus, B. L., & Agarwal, R. (2007). The role of pre-entry experience, entry timing, and product technology strategies in explaining firm survival. *Management Science*, 53(12), 1887–1902.

- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). *Crowdfunding: Tapping the right crowd*. Journal of Business Venturing, 29(5), 585–609.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). The modern corporation and private property. Macmillan.
- BlackRock. (2020). Larry Fink's letter to CEOs: A fundamental reshaping of finance. BlackRock.
- Bock, L. (2015). Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead. Twelve.
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. Harvard Business Review, 73(1), 43–53.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton & Company.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Business & Sustainable Development Commission. (2017). Better business, better world. BSDC.
- Cantillon, R. (1755). Essai sur la Nature du Commerce en Général. Reprint: Macmillan (1931).
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. Journal of International Business Studies, 46(1), 3–16.
- CB Insights. (2024). Global unicorn club report Q1 2024. CB Insights Research.
- Chang, S. J. (2008). Sony vs. Samsung: The inside story of the electronics giants' battle for global supremacy. Wiley.
- Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation. Industrial and Corporate Change, 11(3), 529–555.
- Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business School Press.

- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). *Portfolio management for new products* (2nd ed.). Perseus Publishing.
- Davidson, E., & Vaast, E. (2010). Digital entrepreneurship and its sociomaterial enactment. 43rd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-43). IEEE.
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50–76.
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Duke University: Fuqua School of Business.
- Duhigg, C. (2016, February 25). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*.
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. Kilman, L. Pondy, & D. Slevin (Eds.), *The management of organization design* (Vol. 1, pp. 167–188). North Holland.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Ellen MacArthur Foundation. (2023). *The big picture: Circular economy*. Ellen MacArthur Foundation.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: Triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

- Foster, R. N. (1986). *Innovation: The attacker's advantage*. Summit Books.
- Gans, J. (2016). *The disruption dilemma*. MIT Press.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor). (2024). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report*. GEM.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–147.
- Goldman Sachs Research. (2023). *Generative AI: USD 7 trillion GDP boost expected*. Goldman Sachs.
- Gompers, P., & Lerner, J. (2001). *The money of invention: How venture capital creates new wealth*. Harvard Business School Press.
- Graham, P. (2008). A founder's FAQ. Y Combinator Blog. Retrieved from <http://www.paulgraham.com>.
- Haryanto, T., & Roosvita, S. (2021). Gojek and ride-hailing disruption in Indonesia. *Journal of Southeast Asian Economies*, 38(3), 357–375.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9–30.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hull, C. E., & Lio, B. H. (2006). Innovation in non-profit and for-profit organizations. *Journal of Business Ethics*, 65(1), 57–75.
- Hymer, S. (1960). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment* (Doctoral dissertation). MIT.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Harvard Business School Press.
- IEA (International Energy Agency). (2023). *World Energy Outlook 2023*. IEA.
- IPCC. (2023). *Sixth assessment report: Climate change 2023*. Intergovernmental Panel on Climate Change.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster.

- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–50.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm — a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50–59.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A flaw in human judgment*. Little, Brown Spark.
- Kaplan, S. N., & Schoar, A. (2005). Private equity performance: Returns, persistence, and capital flows. *Journal of Finance*, 60(4), 1791–1823.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *American Economic Review*, 75(3), 424–440.
- Kennedy, S. (2015). *Made in China 2025*. Center for Strategic and International Studies.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- King, A. A., & Baatartogtokh, B. (2015). How useful is the theory of disruptive innovation? *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 77–90.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Kshetri, N. (2007). Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing. *Journal of International Management*, 13(1), 38–56.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.
- Kuratko, D. F. (2019). *Entrepreneurship: Theory, process, practice* (11th ed.). Cengage Learning.

- Lee, C., Miller, W. F., Hancock, M. G., & Rowen, H. S. (Eds.). (2000). *The Silicon Valley edge: A habitat for innovation and entrepreneurship*. Stanford University Press.
- Lepore, J. (2014, June 23). The disruption machine: What the gospel of innovation gets wrong. *The New Yorker*.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28–39.
- McAlone, N. (2015, September 14). Blockbuster could have bought Netflix for \$50 million, but the CEO thought it was a joke. *Business Insider*.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- McKinsey Global Institute. (2022). *Indonesia's turning point: An economic agenda for the next decade*. McKinsey & Company.
- McKinsey Global Institute. (2023). *The next era of human and AI collaboration*. McKinsey & Company.
- McKinsey & Company. (2021). *The state of AI in 2021*. McKinsey Global Survey.
- Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system*. Retrieved from <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>.
- Netflix Inc. (2023). *Annual Report 2023*. Los Gatos: Netflix, Inc.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- OECD. (2021). *Science, technology and innovation outlook 2021: Times of crisis and opportunity*. OECD Publishing.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford University Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.

- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.
- Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science*, 51(10), 1494–1504.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W. W. Norton.
- Pavitt, K. (1990). What we know about the strategic management of technology. *California Management Review*, 32(3), 17–26.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Harper & Row.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- PwC. (2023). *State of climate tech 2023*. PricewaterhouseCoopers.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45–52.
- Ritter, J. R., & Welch, I. (2002). A review of IPO activity, pricing, and allocations. *Journal of Finance*, 57(4), 1795–1828.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). *Platform competition in two-sided markets*. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
- Sachs, J. D. (2012). From millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206–2211.
- Sassen, S. (1991). *The global city: New York, London, Tokyo*. Princeton University Press.
- Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press.
- Say, J. B. (1803). *Traité d'économie politique*. Reprint: Kelley (1964).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.

- Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. World Economic Forum.
- Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests and identities (4th ed.). Sage.
- Senor, D., & Singer, S. (2009). Start-up nation: The story of Israel's economic miracle. Twelve.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). Information rules: A strategic guide to the network *economy*. Harvard Business School Press.
- Slee, T. (2016). What's yours is mine: Against the sharing *economy*. OR Books.
- Srinivasan, A., & Venkatraman, N. (2018). Entrepreneurship in digital *platforms*: A network-centric view. *Strategic Management Journal*, 39(3), 661–697.
- Stam, E., & Spigel, B. (2017). Entrepreneurial ecosystems. In R. Blackburn, D. De Clercq, & J. Heinonen (Eds.), *Handbook for entrepreneurship research*. SAGE.
- Startup Genome*. (2023). Global *startup* ecosystem report 2023. *Startup Genome LLC*.
- Steyaert, C., & Katz, J. (2004). Reclaiming the space of entrepreneurship in society. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(3), 179–196.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17–27.
- Tan, A. (2022). Grab's journey from Harvard Business School to SPAC listing. Grab Holdings Inc.
- Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain* revolution: How the technology behind Bitcoin is changing money, business, and the world. Portfolio.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *eTOM — Journal on Electronic Markets and Business Media*, 8(2), 3–8.
- Uber Technologies Inc. (2023). *Annual Report 2023*. San Francisco: Uber Technologies, Inc.
- UNCTAD. (2023). *World Investment Report 2023: Investing in sustainable energy for all*. United Nations.
- UNDP. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. In J. Katz (Ed.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* (Vol. 3, pp. 119–138). JAI Press.
- Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. Oxford University Press.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. MIT Press.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). *What's your digital business model? Six questions to help you build the next-generation enterprise*. Harvard Business Review Press.
- WEF (World Economic Forum). (2023). *Future of jobs report 2023*. World Economic Forum.
- WEF. (2024). *The global competitiveness report special edition 2024*. World Economic Forum.
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686–688.
- World Bank. (2023). *Doing business 2023*. World Bank Group.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341–363.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.



GLOSARIUM

Agility	Kemampuan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat dan fleksibel melalui inovasi dan adaptasi berkelanjutan.
Automasi	Penggunaan teknologi untuk menjalankan proses operasional secara otomatis guna meningkatkan efisiensi dan mengurangi kesalahan manusia.
Crowdfunding	Metode penggalangan dana dari banyak individu melalui <i>platform</i> online untuk mendukung pengembangan suatu proyek atau bisnis.
Diferensiasi	Upaya perusahaan dalam menciptakan keunikan produk atau layanan agar berbeda dan lebih menarik dibandingkan pesaing.
Digitalisasi	Proses mengubah aktivitas, layanan, atau sistem bisnis konvensional menjadi berbasis teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas.
Disrupsi	Fenomena perubahan mendasar dalam suatu industri yang terjadi ketika inovasi baru menggantikan sistem lama dengan cara yang lebih efisien, terjangkau, dan sesuai dengan kebutuhan pasar modern.
Disruptor	Perusahaan atau individu yang menciptakan inovasi radikal yang mampu mengubah struktur pasar dan menggantikan pemain lama.
Ekosistem	Lingkungan yang terdiri dari berbagai aktor seperti perusahaan, pelanggan, mitra, dan teknologi yang saling berinteraksi untuk menciptakan nilai bersama.

Entrepreneur	Individu yang memiliki kemampuan mengidentifikasi peluang, mengelola sumber daya, serta berani mengambil risiko untuk menciptakan dan mengembangkan usaha baru.
Ideasi	Proses kreatif dalam menghasilkan, mengeksplorasi, dan menyempurnakan berbagai gagasan untuk menciptakan peluang bisnis baru.
Monetisasi	Strategi dan mekanisme yang digunakan oleh bisnis untuk menghasilkan pendapatan dari produk, layanan, atau aset yang dimiliki.
Pivot	Perubahan arah strategi bisnis secara terencana berdasarkan hasil evaluasi untuk menemukan model yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan pasar.
Platform	Infrastruktur digital yang menghubungkan berbagai pengguna atau pihak untuk berinteraksi, bertransaksi, dan menciptakan nilai bersama.
Prototipe	Versi awal dari produk atau layanan yang dibuat untuk diuji dan dievaluasi sebelum dikembangkan secara penuh.
Skalabilitas	Kemampuan suatu bisnis untuk meningkatkan kapasitas dan pertumbuhan tanpa mengalami peningkatan biaya yang sebanding secara signifikan.
Startup	Perusahaan rintisan yang dibangun dengan tujuan mengembangkan model bisnis yang scalable melalui inovasi, biasanya berbasis teknologi dan berorientasi pada pertumbuhan yang cepat.
Sustainability	Prinsip menjalankan bisnis dengan mempertimbangkan keseimbangan antara

keuntungan ekonomi, kelestarian lingkungan, dan tanggung jawab sosial.

Transformasi

Perubahan strategis dan menyeluruh dalam organisasi yang mencakup struktur, budaya, dan proses bisnis untuk menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan.

Validasi

Proses pengujian terhadap ide atau produk untuk memastikan bahwa solusi yang ditawarkan benar-benar dibutuhkan oleh pasar.

INDEKS

A

akademik · 2, 39, 53, 56, 58
aksesibilitas · 45, 82
Algoritma · 81
audit · 24, 122, 123

B

behavior · 161
big data · 111, 148
blockchain · 2, 66, 77, 83, 93,
109, 110, 156, 157

C

cloud · 48, 50, 111, 155

D

diferensiasi · 57, 75, 152, 154
digitalisasi · 50, 56, 104, 126,
138, 153
distribusi · 10, 19, 34, 49, 59,
73, 74, 82, 83, 125, 146, 148,
149
domestik · 32, 34, 37, 38, 39,
56, 59, 64, 90, 128, 131, 137,
138

E

e-commerce · 50, 55, 56, 59,
90, 140, 153

ekonomi · 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10,
12, 13, 21, 28, 29, 30, 32, 33,
34, 35, 36, 37, 57, 60, 62, 64,
65, 66, 70, 71, 72, 74, 77, 78,
79, 81, 82, 83, 90, 91, 92,
107, 110, 119, 124, 125, 126,
130, 134, 135, 137, 138, 143,
145, 147, 148, 150, 153, 155,
156, 157, 158

ekspansi · 21, 33, 35, 36, 37,
64, 65, 66, 79, 80, 81, 86, 89,
91, 128, 132, 133

emisi · 37, 121, 122, 146, 147,
148, 149

empiris · 2, 13

entitas · 15

etnis · 102

F

finansial · 17, 21, 43, 53, 57,
59, 65, 75, 80, 92, 121, 123,
124, 125, 150

fintech · 55, 56, 59, 90, 140,
144, 156

fleksibilitas · 20, 23, 44, 80, 82,
141

forecasting · 107

fundamental · 5, 52, 71, 72, 91,
104, 109, 113, 125, 134, 160

G

geografis · 33, 50, 57, 58, 60,
80, 130, 149
globalisasi · 58

I

implikasi · 16, 21, 35, 45, 80,
136
infrastruktur · 22, 25, 30, 32,
34, 47, 50, 53, 54, 56, 58, 59,
63, 64, 66, 74, 77, 90, 109,
128, 130, 137, 138, 147, 148,
153, 155
inklusif · 12, 38, 60, 77, 156,
158
inovatif · 2, 10, 15, 16, 18, 22,
24, 28, 29, 31, 34, 38, 41, 45,
58, 66, 77, 82, 84, 96, 97, 98,
101, 102, 104, 106, 125, 135,
141, 145, 147, 151, 153, 154,
155, 171
integrasi · 10, 12, 29, 39, 47,
50, 56, 58, 64, 65, 66, 74, 76,
111, 121, 138, 147, 148, 152,
155, 156
integritas · 123
investasi · 21, 22, 34, 35, 39,
56, 57, 58, 59, 65, 67, 77, 79,
80, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91,
92, 116, 121, 122, 128, 131,
135, 136, 137, 138, 141, 143,
145, 149, 150, 152, 153, 156
investor · 11, 19, 34, 35, 36, 37,
38, 57, 58, 65, 67, 85, 86, 87,
88, 89, 90, 91, 92, 93, 121,
149, 150, 157

K

kolaborasi · 22, 24, 30, 31, 35,
39, 56, 66, 76, 143, 150, 151,
155, 157, 158
komoditas · 133
komparatif · 61, 119, 136, 137,
151
komprehensif · 2, 8, 13, 30, 54,
83, 112, 139, 140
komputasi · 56, 111, 144
konkret · 122
konsistensi · 24, 151
kredit · 123, 149
kripto · 110

L

Leadership · 159, 160
likuiditas · 90, 93

M

manajerial · 24, 25, 54, 59, 89,
99
manifestasi · 98
manipulasi · 135
manufaktur · 56, 58, 108, 110,
111, 146, 153, 154, 156
metodologi · 31, 50

N

negosiasi · 65

O

omnichannel · 47

P

politik · 134

R

rasional · 11, 40, 45

real-time · 81, 148

regulasi · 10, 19, 30, 33, 37, 38,
49, 53, 56, 57, 58, 59, 64, 66,
75, 81, 82, 83, 90, 93, 105,
108, 110, 130, 131, 134, 135,
137, 139, 140, 141, 148, 150,
153, 156

relevansi · 18, 21, 26, 38, 65,
157, 171

revolusi · 6, 105, 106, 111

robotika · 105, 111

S

siber · 56, 57

stabilitas · 30, 34, 91

suku bunga · 91

sustainability · 162

T

transformasi · 10, 20, 24, 49,
66, 77, 83, 104, 105, 125,
145, 147, 148, 150, 153, 154,
158

transparansi · 49, 83, 87, 90,
121, 123, 138, 139, 148, 156

U

universal · 38, 60, 118, 138

BIOGRAFI PENULIS



Dedi Setiadi, S.E., M.Kom.

Lahir di Jakarta. Pendidikan dan gelar yang pernah ditempuh: Sekolah Dasar Negeri (SDN) 03 Pagi, Jakarta lulus tahun 1988, Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 165 di Jakarta lulus pada tahun 1991, Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 12 Jakarta lulus pada tahun 1994, Diploma III Program Studi Akuntansi STIE Indonesia di Jakarta lulus th 1998, Sarjana Strata (S1) Akuntansi STIE Indonesia di Jakarta Lulus Th 1992. Pascasarjana (S2) Jurusan Teknik Informatika Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Eresha di Jakarta lulus tahun 2008. Saat ini sebagai Dosen PNS ditugaskan di Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma mengampu mata kuliah, Pengantar Teknologi Informasi, Sistem Informasi Manajemen, Akuntansi Komputer dan Bisnis, Pengantar Aplikasi Komputer. Beberapa Jabatan Struktural yang pernah diduduki adalah Wakil Ketua III STMIK Muhammadiyah Jakarta, Kepala Bagian Umum STMIK Muhammadiyah Jakarta, Ketua Program Studi Sistem informasi STMIK Muhammadiyah Jakarta, Kepala Bagian Administrasi Akademik Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Kepala Bagian Evaluasi dan Laporan Pembelajaran Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma.



Iswandir, S.E., M.M.

Dilahirkan di Banda Aceh Tanggal 11 Mei 1967, Pendidikan yang ditempuh MIN lulus pada tahun 1980, lalu melanjutkan ke jenjang SMPS lulus pada tahun 1983, selanjutnya ke jenjang SMAN 1 lulus pada tahun 1986, ke Jenjang S1 Manajemen lulus tahun 2005 di Sekolah Tinggi Tinggi Teknologi Dirgantara kemudian melanjutkan kuliah ke jenjang S2 Manajemen lulus tahun 2010 di Sekolah Tinggi Manajemen IMMI Jakarta.

Saat ini sebagai Dosen Tetap di Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma mengampu mata kuliah, Kewirausahaan, Pengantar Ilmu Ekonomi, Prilaku Organisasi, Etika Profesi. Pernah menjabat sebagai Sekretaris Program Studi Manajemen Informatika pada tahun 2013, Kepala Pusat Pengembangan Karir pada tahun 2020 dan kemudian menjabat sebagai Kepala Humas dan Admisi pada tahun 2023 di Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma.



Dr. Tri Erie Whardani, S.E., M.M.

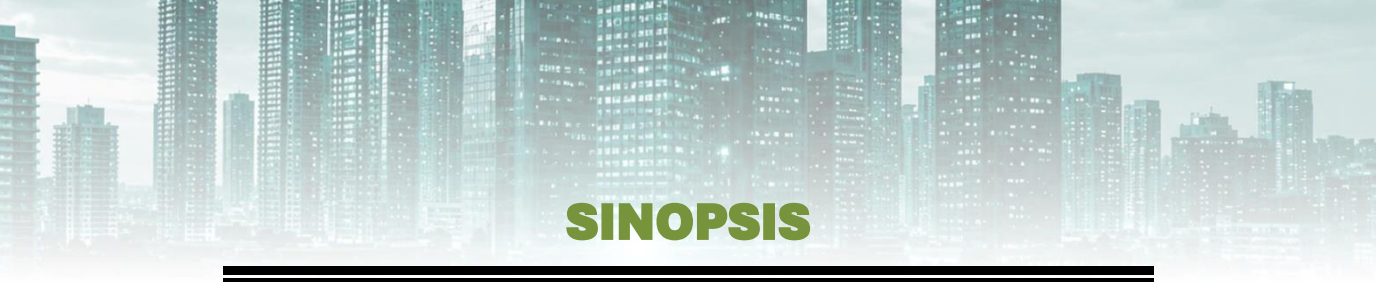
Lahir di Jakarta 11 Februari 1976. Pendidikan dan gelar yang pernah ditempuh: Sekolah Dasar Negeri (SDN) 05 pagi Pondok Kelapa Jakarta Timur, Lulus pada tahun 1988, Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 199 Pondok Kopi Jakarta Timur lulus pada tahun 1991, Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 103 Lulus pada tahun 1994, S1 di Universitas Jayabaya Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi lulus pada tahun 2000, S2 di Universitas Trisakti program studi Magister Manajemen lulus pada tahun 2003, S3 di Universitas Negeri Jakarta Program Studi Ilmu Manajemen tahun 2020. Saat ini sebagai dosen di Universitas Kalbis, pada program studi Magister Manajemen. Beberapa Jabatan yang pernah diduduki adalah wakil Direktur II bidang Keuangan di Akademi Pariwisata Patria Indonesia, Direktur Akademi Pariwisata Patria Indonesia, Ketua Program Studi Perhotelan Universitas Kalbis.



M. Adilla Rossa, S.E., M M.

Lahir di Jakarta, 22 Desember 1969. Tamat pendidikan di tingkat SDN 26 Jakarta 1983, SMPN 213 Jakarta 1986, SMAN 71 Jakarta 1989, S1 Ekonomi STIKEN Jakarta 1998, S2 MSDM STMIMMI Jakarta 2015. Tahun 2002 dosen tetap di STMIKMJ jabatan fungsional AA dan Lektor di tahun 2008. Jabatan struktural STMIKMJ sebagai sekretaris tim perbaikan buku peraturan ketenagakerjaan tahun 2003, anggota pusat penelitian dan pengembangan masyarakat tahun 2005, sekretaris penyusunan proposal metodologi penelitian untuk peneliti dosen muda tahun 2006, sekretaris task force pangkalan data dan jaringan integrasi sistem informasi terpadu tahun 2007, anggota penelitian model enterprise architecture planning 2008, task force program hibah kompetisi berbasis inherent K-3 tahun 2008, sekretaris penelitian dan pengembangan masyarakat 2016. Mengembangkan buku ajar dan diktat yang dipublikasikan: Metodologi penelitian 2011, Entrepreneurship 2012, pengantar ilmu ekonomi 2009, pengantar manajemen 2010, manajemen perkantoran 2010, komunikasi bisnis dan sosial 2011, manajemen periklanan 2012. Tahun 2019 sampai saat ini sebagai Dosen Tetap di UMJ program S1 Manajemen. Aktif dalam tridarma: penelitian bidang ekonomi, keuangan, manajemen, kewirausahaan. Dan pengabdian masyarakat: anggota majelis pemberdayaan masyarakat PWM DKI Jakarta 2005, ketua bidang kader PRM Duren Sawit Jaktim 2008, pimpinan PCM Duren Sawit 2017.

Email Penulis: moch.adila.rossa@gmail.com



SINOPSIS

Buku Kewirausahaan Inovatif dan Disruptif: Kajian Teori dan Studi Kasus Global membahas secara komprehensif konsep, dinamika, dan praktik kewirausahaan dalam menghadapi era perubahan yang cepat akibat perkembangan teknologi dan globalisasi. Buku ini menguraikan landasan teori mengenai inovasi dan disrupsi, termasuk bagaimana pelaku usaha mampu menciptakan nilai baru melalui model bisnis yang adaptif, kreatif, dan berbasis teknologi. Selain itu, disajikan berbagai studi kasus dari perusahaan global yang berhasil maupun yang gagal dalam menghadapi disrupsi, sehingga memberikan pembelajaran kontekstual bagi pembaca. Pembahasan juga menekankan pentingnya kemampuan berpikir kritis, keberanian mengambil risiko, serta kepekaan terhadap perubahan pasar sebagai kunci keberhasilan wirausaha modern. Dengan pendekatan analitis dan aplikatif, buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa, akademisi, maupun praktisi bisnis dalam memahami dan mengembangkan strategi kewirausahaan yang inovatif, berkelanjutan, dan kompetitif di tengah persaingan global yang semakin kompleks.

BUKU REFRENSI

KEWIRAUSAHAAN INOVATIF DAN DISRUPTIF

Kajian Teori dan Studi Kasus Global

Buku “Matematika untuk Informatika: Konsep, Model dan Aplikasi Komputasional” menyajikan pemahaman komprehensif mengenai peran fundamental matematika dalam dunia informatika modern, dengan menekankan keterkaitan antara konsep teoritis dan penerapannya dalam pemodelan komputasi. Pembahasan dimulai dari dasar-dasar seperti logika matematika, himpunan, relasi, dan fungsi, kemudian berkembang ke topik yang lebih kompleks seperti aljabar linear, teori graf, kombinatorika, serta analisis algoritma. Buku ini juga menyoroti bagaimana model matematika digunakan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan komputasi, termasuk optimasi, struktur data, kecerdasan buatan, dan jaringan komputer. Dengan pendekatan yang sistematis dan dilengkapi contoh kasus nyata, pembaca diajak untuk memahami bagaimana matematika tidak hanya menjadi alat bantu, tetapi juga kerangka berpikir dalam merancang solusi informatika yang efisien dan inovatif. Buku ini sangat relevan bagi mahasiswa dan praktisi yang ingin memperkuat dasar analitis dalam pengembangan teknologi informasi.